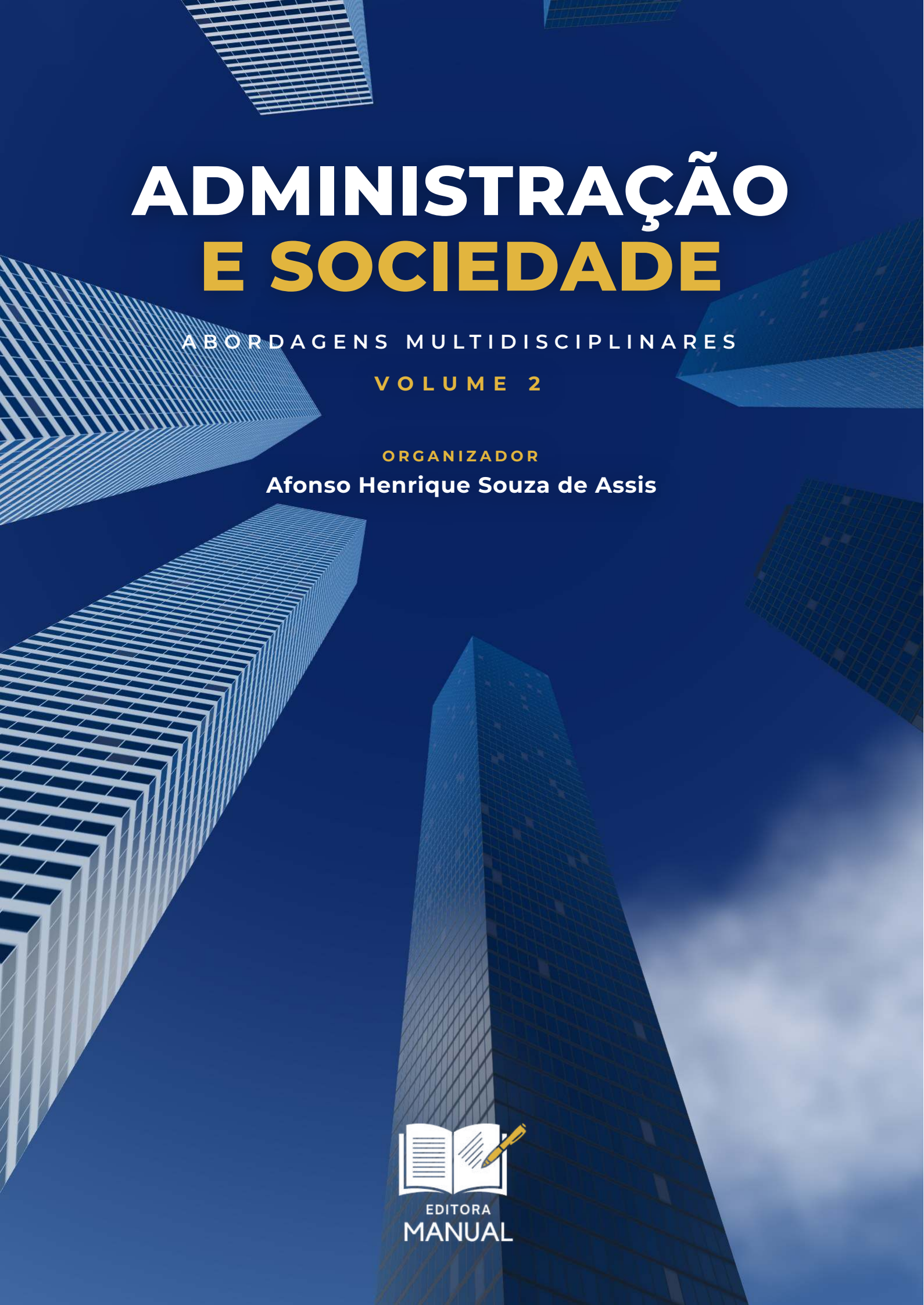
ADMINISTRAÇÃO E SOCIEDADE

ABORDAGENS MULTIDISCIPLINARES

VOLUME 2

ORGANIZADOR

Afonso Henrique Souza de Assis



EDITORA MANUAL

ADMINISTRAÇÃO E SOCIEDADE: ABORDAGENS MULTIDISCIPLINARES

VOLUME 2

ORGANIZADOR

AFONSO HENRIQUE SOUZA DE ASSIS

ADMINISTRAÇÃO E SOCIEDADE: ABORDAGENS MULTIDISCIPLINARES

VOLUME 2

1ª Edição

Cariacica/ES
Editora Manual
2026

Copyright © 2026 dos autores e autoras. Todos os direitos reservados.

Esta obra é publicada em acesso aberto. O conteúdo dos capítulos, os dados apresentados, bem como a revisão ortográfica e gramatical são de responsabilidade de seus autores, detentores de todos os Direitos Autorais, que permitem o download e o compartilhamento, com a devida atribuição de crédito, mas sem que seja possível alterar a obra, de nenhuma forma, ou utilizá-la para fins comerciais.

Catalogação na publicação
Elaborada por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

A238

Administração e sociedade: abordagens multidisciplinares - Volume 2 / Organização de Afonso Henrique Souza de Assis. – Cariacica/ES: Manual, 2026.

Diversos autores

Livro em PDF

ISBN 978-65-83121-25-7

1. Administração. I. Assis, Afonso Henrique Souza de (Organizador). II. Título.

CDD 658

Índice para catálogo sistemático

I. Administração

Obra publicada em Setembro de 2026.

Nenhuma parte desta obra poderá ser reproduzida, armazenada ou transmitida por qualquer meio sem observância da legislação aplicável e dos direitos autorais, ressalvadas as hipóteses legalmente permitidas.

EXPEDIENTE EDITORIAL

TÍTULO
ADMINISTRAÇÃO E SOCIEDADE: ABORDAGENS MULTIDISCIPLINARES
VOLUME 2

REGISTROS
ISBN: 978-65-83121-25-7
DOI: 10.29327/5979824

EDITORA
EDITORA MANUAL CNPJ: 12.072.139/0001-20
(27) 99750-4756 www.editoramanual.com.br editoramanualoficial@gmail.com
Rua Costa Brandão,785, Loja A, São Benedito, Cariacica, Espírito Santo – ES, CEP: 29145-340

EDIÇÃO
1ª edição, 2026

ORGANIZAÇÃO
AFONSO HENRIQUE SOUZA DE ASSIS

EDITOR-CHEFE
Afonso Henrique Souza de Assis

PRODUTOR EDITORIAL
Matheus Sales

REVISÃO
Organizador

CAPA
Claude

REVISÃO DE TEXTO E CAPA
Organizador

DIAGRAMAÇÃO
Cintia Campos

CORPO EDITORIAL

Dra. Mônica Aparecida Bortolotti – Universidade Estadual do Paraná

Dr. Walmir Fernandes Pereira – MUST University

Dr. Luiz Gonzaga Lapa Junior – Universidade de Brasília

Dr. Gabriel Arruda Burani - Univerdidad de Ciencias Empresariales e Sociales

Dr. Januario Neto Pereira Sarmento – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins

Dr. Tiago Piñeiro Martins – Secretaria Municipal de Educação de Salvador

Dra. Lucimara Cabreira Benitez – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul

Dr. Abner Alexandre Nogueira - Universidade Federal de Alfenas

Me. Afonso Henrique Souza de Assis – Secretaria Estadual de Educação do Espírito Santo

Me. Elizabete Nascimento Aguiar – Universidade de Passo Fundo

Me. Swelen Freitas Gabarron – Universidade Tuiuti do Paraná

Me. José Neto de Oliveira Felippe – Faculdade de Caldas Novas

Me. Sueli Cristina Merotto Pereira – Secretaria Municipal de Educação - Prefeitura de Marataízes

Me. Guilherme de Souza Marques – Universidade Federal do Rio de Janeiro

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO..... 9

CAPÍTULO 1

***BALANCED SCORECARD* (BSC) E SUSTENTABILIDADE: PROPOSIÇÃO DE UM MODELO TEÓRICO..... 11**

Larissa Colombo
Tatiana dos Santos Pereira
Thamires Raissa Duarte Magalhães

CAPÍTULO 2

A NATUREZA EPISTEMOLÓGICA DA CONTABILIDADE PÚBLICA: ENTRE A TÉCNICA NORMATIVA E A CIÊNCIA SOCIAL APLICADA..... 43

Larissa Colombo
Thamires Raissa Duarte Magalhães
Tatiana dos Santos Pereira

CAPÍTULO 3

NETFLIX E A ERA ONDE OS DADOS MOVEM AS ORGANIZAÇÕES: UMA NOVA ECONOMIA SURGE ACOMPANHADA DE DESAFIOS E BENEFÍCIOS..... 59

Lelles de Paula Lemos

SOBRE O ORGANIZADOR..... 68

SOBRE OS AUTORES..... 69

APRESENTAÇÃO

Quando a administração começou a se firmar como campo de conhecimento, no início do século XX, suas perguntas nasciam quase todas dentro da fábrica. Importava saber como dividir tarefas, medir tempos, padronizar movimentos e organizar a cadeia de comando para produzir mais com menos. Ao longo do século, esse repertório se ampliou. Percebeu-se que as pessoas não respondiam apenas a incentivos financeiros, que os grupos informais influenciavam o trabalho de maneiras que as normas escritas não previam e que nenhuma organização funcionava isolada do ambiente que a cercava. A empresa passou a ser vista como parte de um sistema maior, exposta a pressões econômicas, políticas e culturais que não controla.

No Brasil, essa relação entre organização e sociedade ganhou forma jurídica explícita. A Constituição de 1988 fundou a ordem econômica na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, com a finalidade de assegurar a todos existência digna. Entre os princípios que devem orientá-la estão a função social da propriedade, a defesa do consumidor, a defesa do meio ambiente e a redução das desigualdades regionais e sociais. O mesmo texto submeteu a administração pública aos princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade e da publicidade, aos quais se somou, dez anos depois, o da eficiência. Nas décadas seguintes, leis sobre defesa do consumidor, proteção de dados pessoais, responsabilização de empresas por atos de corrupção e parcerias com organizações da sociedade civil ampliaram as obrigações de quem dirige empresas, órgãos públicos e entidades sem fins lucrativos.

Os acontecimentos recentes tornaram essa relação ainda mais visível. A pandemia de covid-19 obrigou empresas, escolas, hospitais e repartições a reorganizar o trabalho em poucas semanas e expôs a distância entre as organizações que conseguiram se adaptar e as que não tinham meios para isso. O Pix, lançado pelo Banco Central em 2020, mudou em pouco tempo a forma como os brasileiros pagam, recebem e vendem. Mostrou também que uma decisão de política pública pode redesenhar a rotina de milhões de pequenos negócios. Plataformas digitais passaram a intermediar transporte, entregas e serviços, e trouxeram formas de trabalho que as categorias tradicionais da gestão e do direito ainda procuram compreender. Ao mesmo tempo, cresceu a cobrança de investidores, consumidores e governos por informações sobre os impactos ambientais e sociais das organizações e sobre a qualidade de sua governança.

A própria administração nunca foi um saber isolado. Desde a origem, tomou conceitos emprestados da engenharia, da economia, da psicologia, da sociologia, do direito e da contabilidade, e segue em diálogo com a estatística, a ciência política, a comunicação e a tecnologia da informação. Os problemas que chegam a quem administra também não respeitam fronteiras disciplinares. Decidir onde instalar uma fábrica envolve custos e logística, mas também emprego, mobilidade urbana e meio ambiente. Definir a política de pessoal de um hospital público exige olhar para o orçamento e a legislação, e igualmente para a saúde de quem trabalha e para a qualidade do atendimento à população. Olhar para esses problemas por um único ângulo costuma produzir respostas incompletas.

É desse cruzamento que se ocupa Administração e Sociedade: Abordagens Multidisciplinares, que chega agora ao segundo volume. A conjunção que une as duas

palavras do título é simples, mas define a perspectiva da obra. A administração não aparece aqui como técnica neutra aplicada sobre a sociedade, nem a sociedade como simples cenário onde as organizações atuam. As organizações são criadas por pessoas, dependem de regras e valores compartilhados e produzem efeitos que ultrapassam seus muros.

O subtítulo acrescenta outro compromisso. Ao falar em abordagens, no plural, e em multidisciplinaridade, indica que a obra não busca uma síntese única. Os capítulos observam organizações e práticas de gestão a partir de áreas e métodos diferentes, e o valor do conjunto está no contraste entre esses olhares. Que a coleção chegue ao segundo volume é sinal de que a pergunta sobre para quem e com que consequências se administra continua a pedir novas respostas.

Este volume reúne capítulos de pesquisadores, professores e profissionais de diferentes áreas que examinam essas relações a partir de experiências, investigações e referenciais diversos.

A coleção parte da ideia de que os problemas de gestão não pertencem a um único tipo de organização. Empresas, órgãos públicos, cooperativas e entidades da sociedade civil precisam planejar com recursos limitados, coordenar pessoas, prestar contas e responder a quem depende delas. Mudam as finalidades, as regras e os limites de cada uma, mas muitas perguntas se repetem. Em vez de fórmulas prontas, os capítulos oferecem análises situadas, que cada leitor poderá confrontar com a organização em que trabalha ou que estuda.

O livro se dirige a estudantes de graduação e de pós-graduação em Administração e em áreas afins, a professores e pesquisadores, a gestores de organizações públicas, privadas e do terceiro setor e a profissionais interessados em compreender a gestão para além de suas ferramentas. Que a leitura ajude cada um a tomar decisões mais atentas às pessoas e aos lugares que elas alcançam.

Aos autores e autoras, nosso agradecimento por compartilharem pesquisas que dão continuidade a esta coleção. A diversidade de suas formações e trajetórias é o que dá sentido ao subtítulo da obra.

Desejamos a todos uma boa leitura.

O organizador

CAPÍTULO 1

BALANCED SCORECARD (BSC) E SUSTENTABILIDADE: PROPOSIÇÃO DE UM MODELO TEÓRICO

DOI DO CAPÍTULO: doi.org/10.29327/5979824.1-1
Larissa Colombo
Tatiana dos Santos Pereira
Thamires Raissa Duarte Magalhães

RESUMO

A busca pela sustentabilidade tem impulsionado as organizações a repensarem e adaptarem suas ferramentas de gestão de desempenho para se alinharem a objetivos ambientais e sociais mais amplos. Este capítulo analisa a literatura sobre a integração do *Balanced Scorecard* (BSC) com a sustentabilidade e propõe um modelo teórico que aproveita a robustez dessa ferramenta para promover práticas empresariais sustentáveis. Examina-se como indicadores de sustentabilidade são incorporados às quatro perspectivas do BSC (financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento), alinhando estratégias e operações aos princípios de responsabilidade social e ambiental. O principal motor do estudo é a lacuna entre os indicadores de desempenho corporativo e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), frequentemente desalinhados, o que compromete a mensuração do impacto positivo das ações empresariais. Metodologicamente, realizou-se uma revisão sistemática da literatura, com análise estruturada das publicações sobre a integração entre BSC e sustentabilidade. Essa abordagem permitiu identificar, analisar e sintetizar lacunas e oportunidades presentes na literatura, fornecendo base para a proposição de um modelo integrado de gestão de desempenho.

Palavras-chave: sustentabilidade; *balanced scorecard*; gestão de desempenho; indicadores; Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

ABSTRACT

The pursuit of sustainability has driven organizations to rethink and adapt their performance management tools to align with broader environmental and social objectives. This chapter analyzes the literature on the integration of the Balanced Scorecard (BSC) with sustainability and proposes a theoretical model that leverages the robustness of this tool to promote sustainable business practices. It examines how sustainability indicators are incorporated into the four BSC perspectives (financial, customers, internal processes, and learning and growth), aligning companies' strategies and operations with the principles of social and environmental responsibility. The main driver of the study is the gap between corporate performance indicators and the Sustainable Development Goals (SDGs), which are often misaligned,

compromising the measurement of the positive impact of business actions. Methodologically, a systematic literature review was conducted, providing a structured analysis of publications on the integration of BSC and sustainability. This approach made it possible to identify, analyze and synthesize gaps and opportunities in the current literature, providing a basis for proposing an integrated performance management model.

Keywords: sustainability; balanced scorecard; performance management; indicators; Sustainable Development Goals.

1 INTRODUÇÃO

A crescente conscientização global sobre sustentabilidade tem impulsionado as organizações a repensarem e adaptarem suas estratégias de gestão de desempenho para se alinharem a objetivos ambientais e sociais mais amplos. No contexto da integração de *frameworks* de desempenho, como o *Balanced Scorecard* (BSC) (Kaplan; Norton, 1997), às iniciativas globais de sustentabilidade, como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) (ONU, 2015), surge a necessidade de um modelo teórico que não apenas mensure o sucesso financeiro, mas também aborde os impactos sociais e ambientais das atividades organizacionais (Kaplan; McMillan, 2021). Este capítulo explora essa integração por meio da revisão da literatura sobre os tipos de controle utilizados pelas empresas para impulsionar o desenvolvimento sustentável, propondo uma abordagem capaz de articular a gestão de desempenho às práticas sustentáveis globais.

O principal motor deste estudo é a identificação de uma lacuna entre o desempenho corporativo e os objetivos globais de desenvolvimento sustentável, que muitas vezes não estão alinhados, comprometendo a mensuração do impacto positivo das ações empresariais. Busca-se, assim, compreender como as ferramentas de gestão de desempenho podem ser adaptadas para refletir melhor as preocupações contemporâneas com a sustentabilidade sem comprometer a eficiência organizacional.

Metodologicamente, o estudo consiste em uma revisão sistemática da literatura, conforme descrito por Briner e Denyer (2012), voltada à análise estruturada das publicações que discutem a integração entre o BSC e a sustentabilidade. Essa abordagem possibilitou identificar, analisar e sintetizar lacunas e oportunidades na

literatura atual, oferecendo base para a proposição de um modelo integrado de gestão de desempenho.

O estudo se justifica pela oportunidade de explorar o potencial do BSC para medir e gerenciar o desempenho organizacional de maneira que englobe a sustentabilidade, tornando-o uma ferramenta ainda mais robusta diante da pressão por práticas corporativas sustentáveis.

Os objetivos deste capítulo são: identificar a literatura relevante sobre avaliação de desempenho com foco na sustentabilidade; analisar esse conjunto de publicações para destacar lacunas e tendências; e apresentar categorias-chave para a composição de um modelo teórico que alinhe efetivamente o BSC e a sustentabilidade. Espera-se que os resultados contribuam para a literatura acadêmica ao elucidar como a integração de métricas tradicionais de desempenho com critérios globais de sustentabilidade pode ser eficaz na teoria e na prática. Além disso, ao alinhar estratégias, objetivos e metas empresariais aos ODS, as organizações não apenas reforçam sua responsabilidade corporativa, mas também podem cultivar uma vantagem competitiva duradoura.

Além desta introdução, o capítulo apresenta, na seção 2, os procedimentos metodológicos; na seção 3, a fundamentação teórica sobre o BSC, as dimensões da sustentabilidade e os ODS; na seção 4, a análise da literatura sobre o *Balanced Scorecard* de Sustentabilidade (SBSC) e a proposta de modelo teórico; e, na seção 5, as considerações finais.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa tem como objetivo principal analisar a literatura acadêmica relevante para explorar a viabilidade de desenvolver um modelo de gestão de desempenho que integre o *Balanced Scorecard* (BSC) e a sustentabilidade. Para tanto, emprega-se a pesquisa bibliográfica, caracterizada pelo uso de materiais já publicados, como livros e artigos de periódicos (Rodrigues, 2006). Santos e Parra Filho (2011, p. 83) ressaltam a relevância de recorrer a fontes contemporâneas, como periódicos e publicações especializadas, especialmente valiosas para abordar temas emergentes ainda não consolidados na literatura mais tradicional.

O método adotado segue as orientações de Briner e Denyer (2012), que definem a revisão sistemática da literatura como uma abordagem que foca em

questões específicas e emprega técnicas sistemáticas e transparentes para a busca e a análise crítica de estudos, permitindo extrair conclusões sobre conhecimentos existentes e lacunas em determinado tema. A importância das revisões sistemáticas como ferramenta para práticas baseadas em evidências é enfatizada também por Hart (2018). Nesse sentido, destaca-se que as revisões sistemáticas

> diferem de revisões narrativas tradicionais por adotarem um processo replicável, científico e transparente, em outras palavras, um procedimento operacional padrão que visa minimizar viés através de buscas exaustivas na literatura de estudos publicados e não publicados e fornecendo um rastro de auditoria das decisões, procedimentos e conclusões dos revisores (Tranfield; Denyer; Smart, 2003, p. 209, tradução nossa).

Foram identificados os trabalhos indexados na base Scopus e no Google Acadêmico. Para a estratégia de busca, correlacionaram-se os termos "*balanced scorecard*" e "*sustainability*", nos campos TITLE-ABS-KEY (título, resumo e palavras-chave), obtendo-se 6 documentos na base Scopus e 1.740 no Google Acadêmico, no período de 2019 a 2023. Após a identificação das referências, aplicou-se um filtro para separar os trabalhos mais citados: no Google Acadêmico, foram analisados os 20 artigos de revisão mais relevantes e, na Scopus, todos os artigos recuperados. Em seguida, realizou-se análise de conteúdo (Bardin, 2019) com o objetivo de identificar as correntes de pesquisa existentes na área temática e o modo como contribuem para a proposição de um modelo.

Entre os trabalhos analisados, a revisão sistemática de Mio, Costantini e Panfilo (2022), que examinou 65 artigos publicados em periódicos classificados pela *Association of Business Schools* (ABS) entre 2000 e 2020, foi adotada como eixo estruturante da análise. Por essa razão, os dados apresentados na seção 4 abrangem período mais amplo que o recorte temporal da busca.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* (BSC), originado de um estudo patrocinado pela consultoria KPMG intitulado *Measuring Performance in the Organization of the Future*, demonstrou a limitação do uso exclusivo de medidas financeiras na avaliação do

desempenho organizacional, como apresentado por Kaplan e Norton (1992). Os autores destacaram que a ênfase em medidas financeiras pode resultar na priorização de ações de curto prazo, prejudicando a criação ou a manutenção de vantagens competitivas necessárias à continuidade da organização.

O BSC integra indicadores financeiros e operacionais em relatórios internos, permitindo uma avaliação abrangente e ágil do negócio (Kaplan; Norton, 1992). Não se trata apenas de um sistema de medição de resultados, mas do núcleo de um sistema gerencial estratégico que impulsiona o desempenho organizacional quando aplicado corretamente (Kaplan; Norton, 1993). O modelo propõe quatro perspectivas — financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento (Kaplan; Norton, 1997) —, equilibradas e derivadas de uma hierarquia de objetivos estratégicos, interligadas por relações de causa e efeito.

Na perspectiva dos clientes, o BSC visa traduzir a missão estratégica em objetivos específicos para segmentos de clientes e mercados, considerando indicadores como participação de mercado, retenção, captação, satisfação e lucratividade dos clientes. Esses indicadores, apesar de estáticos e retrospectivos, quando integrados ao BSC, demonstram como a fidelização e a satisfação são alcançadas por meio da proposta de valor da organização, que envolve os atributos dos produtos ou serviços, o relacionamento com os clientes e a imagem da empresa.

A perspectiva de processos internos identifica os processos críticos para o atingimento dos objetivos de clientes e acionistas, destacando o que fazer e como fazer. Essa abordagem abrange desde a inovação, passando pela operação, até o serviço pós-venda, buscando atender às necessidades dos clientes com produtos ou serviços que gerem valor percebido.

Por fim, a perspectiva de aprendizado e crescimento fornece a infraestrutura necessária para apoiar os objetivos das outras três perspectivas. Inclui medidas como retenção, satisfação e produtividade dos funcionários e abrange a requalificação da força de trabalho, as capacidades dos sistemas de informação e um clima organizacional que favoreça a ação, a capacitação e o alinhamento dos funcionários aos objetivos estratégicos.

O BSC é especialmente relevante para unidades estratégicas de negócios, proporcionando uma estrutura comum que orienta os *scorecards* de cada unidade para uma abordagem coerente e alinhada em toda a organização. Além disso, a integração de medidas financeiras e não financeiras nos relatórios corporativos

internos permite aos gestores avaliar com precisão a efetividade dos planos estratégicos e das ações implementadas (Kaplan; Norton, 1997; Butler; Henderson; Raiborn, 2011). Assim, o BSC se estabelece como ferramenta fundamental para a gestão estratégica nas organizações modernas.

3.2 Sustentabilidade

3.2.1 Dimensões da sustentabilidade

A busca pela sustentabilidade representa um novo paradigma voltado a promover o desenvolvimento sustentável em escala global, indo além da mera proteção ambiental e abrangendo uma série de aspectos relacionados ao desenvolvimento humano, econômico, ético e político (Freitas, 2016). Essa abordagem multidimensional é corroborada por Sachs (2009), que conceitua o desenvolvimento como a apropriação efetiva de todos os direitos humanos, incluindo o direito coletivo ao meio ambiente.

As dimensões da sustentabilidade estão intrinsecamente interligadas. Mafra (2015) destaca que a deterioração do planeta, a pobreza, a exclusão social e outras formas de injustiça são igualmente insustentáveis, e Froehlich (2014) enfatiza a necessidade de inter-relações entre essas dimensões para refletir verdadeiramente a sustentabilidade. De acordo com Freitas (2016), a sustentabilidade abrange as dimensões social, ambiental, econômica, ética e jurídico-política, cada uma com suas especificidades e interconexões.

A dimensão social enfatiza a preocupação com o bem-estar humano em conjunto com a preservação ambiental. Silva (2014) organiza os direitos sociais fundamentais em seis categorias: trabalho, seguridade, educação, moradia, família e meio ambiente. É fundamental que tais direitos sejam protegidos e promovidos para alcançar o desenvolvimento sustentável (Freitas, 2016). Para tanto, é necessário garantir o direito ao trabalho digno, à saúde, à previdência e à educação. Freitas (2016) ressalta a necessidade de um ambiente de trabalho saudável e seguro e de um sistema previdenciário justo e inclusivo, além de atribuir à educação papel fundamental na transformação social e econômica. Para Almeida e Araújo (2013), a

redução das desigualdades sociais é fundamental para construir uma civilização mais equitativa e implementar efetivamente a sustentabilidade.

No âmbito econômico, o desenvolvimento sustentável é concebido como um modelo que integra aspectos ambientais e socioeconômicos (Almeida; Araújo, 2013). Isso implica garantir uma distribuição de renda mais equitativa sem comprometer a qualidade do meio ambiente (Freitas, 2016), por meio de um desenvolvimento econômico responsável e comprometido com as gerações presentes e futuras.

A dimensão ética está diretamente ligada à justiça intergeracional, na qual a geração presente tem a responsabilidade de preservar o meio ambiente e os recursos naturais para garantir um legado positivo às gerações futuras (Freitas, 2016). Trata-se de adotar ações cotidianas que promovam a inclusão social, o respeito aos menos favorecidos e a implementação de políticas públicas voltadas ao benefício coletivo.

Na dimensão ambiental, a preservação e a proteção do meio ambiente são premissas inegociáveis para garantir qualidade de vida às gerações presentes e futuras, o que exige medidas concretas e imediatas de combate à poluição e à degradação ambiental, bem como uma mudança de paradigma em relação ao consumo (Almeida; Araújo, 2013).

A dimensão jurídico-política busca garantir a proteção jurídica dos direitos das gerações presente e futuras, visando assegurar o desenvolvimento sustentável e o bem-estar para todos (Freitas, 2016). Ela se entrelaça com os aspectos social, econômico, ético e ambiental, formando um conjunto essencial para a proteção ambiental, a promoção social e o respeito aos direitos humanos.

John Elkington, criador do conceito de *Triple Bottom Line* (Elkington, 1994), destaca a importância do equilíbrio entre os três pilares fundamentais da sustentabilidade: ambiental, econômico e social. Esse modelo propõe que as empresas não apenas alcancem estabilidade financeira, mas também contribuam para a qualidade ambiental e a justiça social, integrando capacidades tecnológicas, financeiras e de gestão. Elkington (2020) reforça que a gestão sustentável deve considerar amplamente os capitais humano, intelectual, natural e social, incentivando uma visão mais abrangente e inclusiva da sustentabilidade empresarial.

3.2.2 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)

A história das iniciativas globais em direção ao desenvolvimento sustentável remonta a eventos e compromissos internacionais que estabeleceram as bases para o diálogo sobre questões ambientais e de desenvolvimento e influenciaram diretamente a formulação dos ODS e da Agenda 2030.

A primeira Conferência das Nações Unidas sobre o Ambiente Humano, realizada em Estocolmo em 1972, marcou o início oficial do diálogo global sobre os impactos humanos no meio ambiente e foi o ponto de partida para a inclusão de preocupações ambientais nas políticas internacionais (ONUBR, 2020). De acordo com Bursztyn (2007), a conferência representou um ponto de inflexão na percepção do desenvolvimento, ao distinguir as abordagens tradicionais de crescimento econômico, frequentemente associadas à deterioração ambiental, de uma nova visão que reconhece a limitação dos recursos naturais. Emergiu, assim, a necessidade de equilíbrio entre os componentes econômico, social e ambiental, desafiando a noção de que desenvolvimento se equipara apenas a crescimento econômico.

Na Conferência de Estocolmo, a proposta de suspender temporariamente o crescimento econômico e populacional global foi apoiada por nações industrializadas, influenciadas pela crise energética e pela crise de hiperacumulação da época. O plano, no entanto, encontrou forte oposição dos países em desenvolvimento, que vivenciavam uma fase de expressivos investimentos estrangeiros e elevadas taxas de crescimento e argumentavam que o combate à pobreza dependia do crescimento econômico. A resistência desses países levou as Nações Unidas a buscar um equilíbrio entre interesses divergentes, o que culminou na noção de que crescimento econômico e conservação ambiental poderiam ser compatibilizados — conceito formalizado no Relatório Brundtland e oficialmente reconhecido na Conferência do Rio, em 1992 (Pierri, 2001).

Durante a crise econômica e energética dos anos 1970, os impactos ambientais variaram significativamente entre os hemisférios Norte e Sul. No Norte, a crise fomentou avanços tecnológicos que melhoraram o desempenho ambiental das empresas; no Sul, o período recessivo resultou em aumento do desemprego e da pobreza, urbanização em condições adversas e maior pressão sobre os recursos naturais, agravada pela escassez de investimentos em tecnologias ambientais. O

ambientalismo moderado que emergiu nessa época propôs soluções que não exigiam mudanças drásticas no modelo econômico existente (Cidade, 1996).

Em 1987, o Relatório Brundtland, publicado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, introduziu o conceito de desenvolvimento sustentável, destacando a importância de uma abordagem equilibrada que atenda às necessidades econômicas, sociais e ambientais das gerações atuais sem comprometer as futuras. O relatório tornou-se documento fundamental ao delinear a interdependência entre essas questões (ONUBR, 2020).

As recomendações da Comissão Brundtland levaram à realização, em 1992, da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, conhecida como Cúpula da Terra, no Rio de Janeiro. O evento adotou a Agenda 21, plano abrangente para proteger o planeta e promover o desenvolvimento sustentável, que destacou a interconexão entre meio ambiente e desenvolvimento econômico e abordou problemas sociais como a pobreza e a desigualdade. Em resposta, a Assembleia Geral da ONU estabeleceu a Comissão para o Desenvolvimento Sustentável e promoveu iniciativas como a Convenção sobre Diversidade Biológica e a Convenção de Combate à Desertificação. A Cúpula da Terra +5, em 1997, revisou a Agenda 21, propondo metas mais robustas para o enfrentamento das mudanças climáticas (ONUBR, 2020).

Em 2002, a Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável, em Joanesburgo, avaliou os progressos desde 1992 e buscou converter as metas da Agenda 21 em ações concretas, com a aprovação da Declaração de Joanesburgo e de um Plano de Implementação. Em 2005, representantes globais reuniram-se nas Ilhas Maurício para revisar e expandir o Programa de Barbados, e a Estratégia de Maurício passou a abordar temas como mudanças climáticas, gestão de desastres, recursos naturais e questões socioeconômicas, com o objetivo de fortalecer a capacidade dos pequenos Estados insulares em desenvolvimento (ONUBR, 2020).

Em setembro de 2015, os 193 Estados-membros da ONU, incluindo o Brasil, adotaram o documento “Transformando Nosso Mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável”. Seu cerne consiste em 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e 169 metas, acompanhados de seções dedicadas aos meios de implementação, às parcerias globais e ao monitoramento e revisão. O plano aborda áreas críticas para a humanidade e o planeta, categorizadas nos 5 Ps —

Pessoas, Planeta, Prosperidade, Paz e Parcerias — e alinhadas aos três pilares da sustentabilidade (ONU, 2015; ONUBR, 2020). Os 17 ODS são:

ODS 1 – Erradicação da pobreza: eliminar a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares.

ODS 2 – Fome zero e agricultura sustentável: acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar, melhorar a nutrição e promover a agricultura sustentável.

ODS 3 – Saúde e bem-estar: garantir uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades.

ODS 4 – Educação de qualidade: assegurar educação inclusiva e equitativa de qualidade e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos.

ODS 5 – Igualdade de gênero: alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas.

ODS 6 – Água potável e saneamento: garantir a disponibilidade e a gestão sustentável da água e do saneamento para todos.

ODS 7 – Energia limpa e acessível: assegurar acesso a energia acessível, confiável, sustentável e moderna para todos.

ODS 8 – Trabalho decente e crescimento econômico: promover crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos.

ODS 9 – Indústria, inovação e infraestrutura: construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação.

ODS 10 – Redução das desigualdades: reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles.

ODS 11 – Cidades e comunidades sustentáveis: tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis.

ODS 12 – Consumo e produção responsáveis: assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis.

ODS 13 – Ação contra a mudança global do clima: tomar medidas urgentes para combater a mudança climática e seus impactos.

ODS 14 – Vida na água: conservar e usar de forma sustentável os oceanos, os mares e os recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável.

ODS 15 – Vida terrestre: proteger, restaurar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, deter e reverter a degradação da terra e deter a perda de biodiversidade.

ODS 16 – Paz, justiça e instituições eficazes: promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis.

ODS 17 – Parcerias e meios de implementação: fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável.

Embora os ODS não sejam ferramentas diretas de avaliação e mensuração do impacto social, eles oferecem às empresas, aos projetos e às organizações uma orientação para moldar suas ações a partir dos objetivos e indicadores estabelecidos. Representam, ainda, uma mudança significativa no papel do setor privado em relação à sustentabilidade, elevando-o de auxiliar a protagonista.

Conforme destacado por Bracking (2009), Kindornay e Reilly-King (2013), Lucci (2012) e Mawdsley (2014), o setor privado sempre desempenhou papel relevante na cooperação internacional para o desenvolvimento. A globalização das redes de produção e das cadeias de valor, especialmente entre as décadas de 1970 e 1990 (Gereffi, 2018), reforçou a centralidade dessas organizações, hoje designadas empresas transnacionais, em operações econômicas com impacto concreto no desenvolvimento global.

A partir de 2011, a participação do setor privado deixou de ser vista como um objetivo em si e passou a ser concebida como alavanca. A agenda de desenvolvimento do setor privado, baseada no programa de reformas estruturais promovido pelo Fundo Monetário Internacional e pelo Banco Mundial nas décadas de 1980 e 1990 (IEG, 2013), foi substituída pela agenda do setor privado para o desenvolvimento (Di Bella *et al.*, 2013), o que representou uma inovação paradigmática.

Os ODS exigem a colaboração de múltiplos *stakeholders* — órgãos governamentais, instituições, sociedade civil e setor empresarial —, estabelecendo um processo participativo para compreender impactos sociais, políticos, econômicos e legislativos globais (Norström *et al.*, 2014). As empresas, especificamente, são

incentivadas a alinhar suas estratégias corporativas aos ODS, adaptando seus modelos de negócio, desenvolvendo ferramentas e sistemas de gestão voltados à sustentabilidade (Ramos, 2019) e adotando novos formatos de relatórios não financeiros que evidenciem como o desenvolvimento sustentável pode gerar valor (Adams, 2017).

Nesse contexto, as corporações são incentivadas a integrar os ODS às suas estratégias de negócio (Izzo; Dello Strologo; Granà, 2020). Para adotá-los efetivamente, empresas e investidores devem identificar os ODS mais relevantes para seus negócios, estabelecer metas claras que contribuam para esses objetivos e criar sistemas para medir e relatar o progresso (Schramade, 2017). O *United Nations Global Compact* (UNGC) e a *Global Reporting Initiative* (GRI), em parceria com o *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), lançaram iniciativa para integrar os ODS aos processos empresariais, permitindo que as empresas se engajem ativamente e realizem progressos tangíveis (GRI; UN Global Compact; WBCSD, 2015). Esse movimento ressalta a importância da sustentabilidade corporativa para o sucesso de longo prazo das empresas e evidencia benefícios como o reconhecimento de oportunidades de negócio futuras e o fortalecimento das relações com *stakeholders* (Izzo; Dello Strologo; Granà, 2020).

Além disso, é importante que investidores compreendam que nem todos os ODS são diretamente aplicáveis a todos os tipos de investimento e que os indicadores de desempenho relacionados aos ODS ainda são emergentes e variáveis. Para enfrentar esses desafios, as empresas podem desenvolver metodologias que destaquem suas principais exposições aos ODS, facilitando a tomada de decisão à medida que melhores dados e métricas se tornam disponíveis (Schramade, 2017). Integrar os ODS às práticas empresariais visa, portanto, inspirar organizações a contribuir para o desenvolvimento sustentável e a atender às demandas presentes e futuras das partes interessadas.

4 ANÁLISE DA EVOLUÇÃO E APLICAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* DE SUSTENTABILIDADE (SBSC) NA LITERATURA ACADÊMICA

A pesquisa na base Scopus resultou na seleção de seis artigos. Destacam-se o estudo de Rasolofo-Distler (2022), que analisou pressões institucionais e indicadores do *balanced scorecard* no setor imobiliário, e o de Nguyen *et al.* (2019), que

analisaram a responsabilidade social corporativa e o BSC no setor de serviços. Entre os trabalhos recuperados no Google Acadêmico, a pesquisa de Mio, Costantini e Panfilo (2022) foi a que recebeu mais citações, propiciando uma análise das diferentes arquiteturas do SBSC utilizadas em vários contextos organizacionais e demonstrando como essas ferramentas ajudam a alinhar as práticas empresariais às expectativas ambientais, sociais e econômicas.

A análise inicial concentra-se na distribuição temporal e setorial dos artigos, revelando aumento contínuo do interesse pelo SBSC entre 2000 e 2020: as publicações triplicaram do período 2005–2009 para 2010–2014 e quase triplicaram novamente em 2015–2020. Os cenários de pesquisa são heterogêneos: a manufatura é o setor mais representado (mais de 30% dos estudos), mas a proporção de estudos nos setores de serviços (15,4%) e público (10,7%) não é desprezível (Mio; Costantini; Panfilo, 2022). A Tabela 1 sintetiza essa distribuição.

Tabela 1 – Distribuição dos artigos sobre o *Balanced Scorecard* de Sustentabilidade (SBSC) por setor de pesquisa

Setor de pesquisa	Nº de artigos	%
Energia	4	6,2
Hospitalidade	5	7,7
Manufatura	20	30,8
Setor público	7	10,7
Serviços	10	15,4
Diversos*	19	29,2
Total	**65**	**100,0**

Fonte: adaptado de Mio, Costantini e Panfilo (2022).

* Inclui artigos conceituais, revisões e estudos baseados em amostras de empresas de diferentes setores.

A Tabela 2 detalha os métodos de pesquisa utilizados nos estudos sobre o SBSC. Observa-se que quase metade dos artigos (47,7%) emprega estudos de caso qualitativos. Aproximadamente um quinto (21,5%) utiliza levantamentos (*surveys*) com técnicas quantitativas e análise estatística, com aumento notável na adoção dessas metodologias no período mais recente. Além disso, quatro artigos utilizam métodos mistos e outros 14 são revisões de literatura.

Tabela 2 – Métodos de pesquisa utilizados nos estudos sobre o SBSC

Método de pesquisa	2000–2004	2005–2009	2010–2014	2015–2020	Total	%
Artigo conceitual/revisão de literatura	3	1	1	9	14	21,5
Experimento comportamental	0	0	1	1	2	3,1
Estudo de caso	1	3	9	18	31	47,7
Métodos mistos	0	1	1	2	4	6,2
Levantamento (*survey*)	0	0	4	9	14	21,5
Total	**4**	**5**	**16**	**39**	**65**	**100,0**

Fonte: adaptado de Mio, Costantini e Panfilo (2022).

Segundo Mio, Costantini e Panfilo (2022), os três artigos mais citados são os de Figge *et al.* (2002), que discutem a formulação do SBSC em unidades de negócios; Hubbard (2009), que desenvolve um quadro conceitual baseado em *stakeholders*; e Bhattacharya *et al.* (2014), que aplicam o SBSC na medição de desempenho de cadeias de suprimentos verdes. A Tabela 3 apresenta esses estudos, todos publicados em periódicos com classificação 3 na ABS.

Tabela 3 – Os três artigos mais citados sobre o SBSC

Posição	Total de citações	Citações/ ano	Autores	Ano	Título	Periódico (ABS)	Linha de pesquisa
1	553	29,1	Figge *et al.*	2002	O *balanced scorecard* de sustentabilidade: ligando a gestão de sustentabilidade à estratégia empresarial	Estratégia de Negócios e Ambiente (3)	Aplicações
2	372	31,0	Hubbard	2009	Medindo o desempenho organizacional: além da linha de base tripla	Estratégia de Negócios e Ambiente (3)	Aplicações
3	147	21,0	Bhattacharya *et al.*	2014	Desempenho da cadeia de suprimentos verde: medição usando ANP baseado em *balanced scorecard*: uma abordagem de decisão colaborativa	Planejamento e Controle da Produção (3)	Resultados

Fonte: adaptado de Mio, Costantini e Panfilo (2022).

Figge *et al.* (2002) propuseram a formulação do *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC) especificamente para unidades de negócios, destacando como o instrumento pode ser adaptado para incorporar dimensões de sustentabilidade à avaliação do desempenho organizacional. Os autores demonstraram que o SBSC permite às empresas alinhar metas econômicas a objetivos ambientais e sociais, favorecendo uma gestão mais holística e responsável.

Avançando na evolução do *Balanced Scorecard*, Hubbard (2009) expandiu o conceito ao desenvolver um quadro conceitual que integra as perspectivas dos *stakeholders*, o que ajuda as organizações a compreender e atender às expectativas de um leque diversificado de públicos de interesse. O autor enfatizou que, além das

considerações financeiras, é fundamental abordar questões sociais e ambientais para alcançar a sustentabilidade corporativa.

Bhattacharya *et al.* (2014), por sua vez, exploraram a aplicabilidade do SBSC em cadeias de suprimentos verdes, investigando como a ferramenta pode aprimorar o desempenho ambiental e social das operações de suprimentos. Os autores argumentam que o SBSC fornece uma estrutura eficaz para a integração de práticas sustentáveis ao longo da cadeia de valor.

Mio, Costantini e Panfilo (2022) organizaram os artigos em três vertentes: determinantes, aplicações e resultados do uso do SBSC. A distribuição por classificação ABS revela que a maioria das pesquisas se concentra nas aplicações (49,2%), seguidas pelos resultados (33,9%) e pelos determinantes (16,9%). A análise também aponta que o interesse pelos determinantes surgiu apenas a partir de 2010, enquanto a investigação das aplicações e dos resultados começou mais cedo e cresceu de forma constante. A Tabela 4 apresenta essa distribuição.

Tabela 4 – Número de artigos sobre o SBSC por vertente de pesquisa e classificação ABS

Vertente	ABS 1	ABS 2	ABS 3	ABS 4	Total	%
Determinantes	2	8	1	0	11	16,9
Aplicações	9	10	13	0	32	49,2
Resultados	6	7	8	1	22	33,9
Total	**17**	**25**	**22**	**1**	**65**	**100,0**

Fonte: adaptado de Mio, Costantini e Panfilo (2022).

4.1 Determinantes

Esta vertente reúne os artigos que investigam os fatores que influenciam o uso do SBSC, abordando os desafios e as motivações por trás da adoção desse *framework* nas organizações (Mio; Costantini; Panfilo, 2022).

Segundo Vieira, O'Dwyer e Schneider (2017), o *design* eficaz do SBSC exige a tradução da estratégia organizacional e dos interesses das partes interessadas em metas de negócio claras, influenciando diretamente a gestão do desempenho e a tomada de decisões. Os autores destacam a necessidade de alinhamento entre os objetivos econômicos, sociais e ambientais durante o *design* do SBSC.

Khalid *et al.* (2019) abordam a integração da sustentabilidade ao BSC, ressaltando que a extensão dessa integração depende diretamente da estratégia ambiental da organização. Essa visão é reforçada por estudos que enfatizam a

importância de alinhar explicitamente a estratégia de sustentabilidade ao BSC (Asiaei; Bontis, 2019; León-Soriano *et al.*, 2010; Vieira; O'Dwyer; Schneider, 2017).

De Andrade Guerra *et al.* (2018) investigaram a adoção do BSC em universidades, com foco na integração de programas de educação ambiental, o que exige uma mudança cultural significativa. A cultura organizacional é, portanto, fundamental para garantir o comprometimento de todos com os objetivos sustentáveis. O sucesso da implementação do SBSC depende também do compromisso explícito da alta gestão em criar um ambiente propício às mudanças organizacionais, incluindo a adoção de práticas sustentáveis.

Schaltegger *et al.* (2015) constataram que diferentes funções gerenciais necessitam de tipos variados de informações de sustentabilidade para tomar decisões eficazes, ressaltando a importância de informações ambientais e físicas, que devem ser apoiadas por dados de disciplinas não contábeis, como engenharia ou ciências ambientais.

Por fim, Hsu *et al.* (2017) observam que, para as pequenas e médias empresas (PMEs), geralmente com recursos limitados, é mais desafiador adotar estratégias sustentáveis e implementar controles de sustentabilidade. Ainda assim, essas empresas são encorajadas a utilizar seus recursos de forma eficiente para definir fatores de desempenho alinhados ao BSC, integrando-se aos sistemas de cadeia de suprimentos das grandes empresas.

A análise dos estudos classificados como determinantes revela que a adoção bem-sucedida do SBSC requer não apenas um *design* estratégico alinhado às expectativas das partes interessadas, mas também compromisso organizacional com a mudança cultural e investimento em recursos. A implementação do SBSC em organizações diversas, de universidades a PMEs, demonstra sua adaptabilidade e seu potencial para promover uma gestão mais sustentável e alinhada aos ODS. A Tabela 5 sistematiza os 11 artigos dessa vertente.

Tabela 5 – Artigos sobre o SBSC na vertente "determinantes"

Nº	Autores	Ano	Periódico (classificação ABS)	Título	Metodologia	Setor de pesquisa
1	Länsiluoto e Järvenpää	2010	Horizontes Empresariais (2)	BSC verde	Estudo de caso	Manufatura
2	León-Soriano *et al.*	2010	Sistemas de Gestão Industrial e de Dados (2)	Metodologia para sustentabilidade estratégica	Estudo de caso	Manufatura
3	Tung *et al.*	2011	Revista Internacional de Gestão de Operações e Produção (4)	Fatores que influenciam os sistemas de medição de desempenho	Levantamento (*survey*)	Manufatura

Nº	Autores	Ano	Periódico (classificação ABS)	Título	Metodologia	Setor de pesquisa
4	Wynder *et al.*	2013	Educação em Contabilidade (2)	Retórica ou realidade? A educação e a experiência em contabilidade aumentam a ponderação do desempenho ambiental em um BSC?	Experimento comportamental	Setor público
5	Schaltegger *et al.*	2015	Revisão Contábil Australiana (2)	Papéis de gestão e informação de sustentabilidade	Levantamento (*survey*)	Diversos
6	Hsu *et al.*	2017	Revista de Produção Mais Limpa (2)	Explorando práticas corporativas sustentáveis	Levantamento (*survey*)	Diversos
7	Vieira *et al.*	2017	Organização e Meio Ambiente (2)	Alinhando estratégia e gestão de desempenho	Estudo de caso	Energia
8	Xia *et al.*	2017	Revista de Produção Mais Limpa (2)	Decisão de tecnologia sustentável	Levantamento (*survey*)	Diversos
9	De Andrade Guerra *et al.*	2018	Revista de Produção Mais Limpa (2)	Proposta de um SBSC para educação ambiental	Métodos mistos	Setor público
10	Asiaei e Bontis	2019	Gestão do Conhecimento e Processos (1)	Usando um *scorecard* para gerir a responsabilidade social corporativa	Estudo de caso	Manufatura
11	Yanine *et al.*	2020	Revista de Gestão de Tecnologia da Informação (1)	O impacto do BSC dinâmico na gestão de processos de negócios de organizações intensivas em conhecimento: uma nova abordagem evidenciada por pequenas e médias empresas na América Latina	Métodos mistos	Manufatura

Fonte: adaptado de Mio, Costantini e Panfilo (2022).

4.2 Aplicações

Esta vertente explora como os aspectos de sustentabilidade são integrados ao BSC, visando equilibrar perspectivas financeiras e não financeiras nas organizações, conforme delineado por Figge *et al.* (2002).

A investigação de Chalmeta e Palomero (2011) revela como 16 empresas de diferentes setores e portes incorporaram dimensões ecológicas e sociais às suas estratégias, ampliando as perspectivas tradicionais do BSC. Essas empresas também adaptaram indicadores não financeiros nas perspectivas de clientes, processos internos e aprendizado para alinhar a gestão de fluxo de caixa e de pagamentos a critérios éticos, refletindo uma tendência em direção à responsabilidade social corporativa (RSC).

Journeault (2016) descreve a implementação do SBSC em duas empresas canadenses — uma do setor agrícola e alimentício e outra do varejo de vestuário —, demonstrando como a ferramenta auxiliou na identificação de indicadores não financeiros e na melhoria do desempenho financeiro por meio do alinhamento às expectativas dos *stakeholders*.

Hansen *et al.* (2010) e Ponte, Pesci e Camussone (2017) ilustram a adição de uma perspectiva social ao SBSC tradicional, facilitando o desenvolvimento de indicadores-chave de desempenho e o controle da responsabilidade social corporativa, o que permitiu às empresas monitorar impactos locais e promover a economia local.

Sands, Rae e Gadenne (2016) discutem como grandes empresas australianas integraram aspectos sociais, ambientais e de inovação às quatro perspectivas do BSC, sugerindo que essa integração promove uma gestão de desempenho que valoriza processos internos nos quais a sustentabilidade é considerada crucial.

Aliakbari Nouri *et al.* (2019) propõem um *framework* para avaliar a sustentabilidade em cadeias de suprimentos do setor de serviços, integrando o BSC ao modelo *Triple Bottom Line* (TBL). Os autores identificaram vinte fatores críticos distribuídos em quatro dimensões, enfatizando a necessidade de equilíbrio entre elas para promover eficiência ambiental, econômica e social.

Com base nesses estudos, percebe-se que a integração de critérios de sustentabilidade transforma a abordagem estratégica das organizações. As experiências de empresas de diferentes setores demonstram que a adaptação do BSC para incluir dimensões sociais e ambientais não apenas fortalece a responsabilidade corporativa, mas também alavanca o desempenho financeiro por meio de uma gestão mais consciente. A adaptabilidade do SBSC a uma ampla gama de contextos sublinha sua relevância para que as empresas atendam às expectativas dos *stakeholders* e contribuam para os desafios globais expressos nos ODS. A Tabela 6 sistematiza os 32 artigos dessa vertente.

Tabela 6 – Artigos sobre o SBSC na vertente “aplicações”

Nº	Autores	Ano	Periódico (classificação ABS)	Título	Metodologia	Setor de pesquisa
1	Figge *et al.*	2002	Estratégia de Negócios e Ambiente (3)	O *balanced scorecard* de sustentabilidade: vinculando a gestão de sustentabilidade à estratégia empresarial	Revisão conceitual/ literatura	Diversos
2	Hardjono e De Klein	2004	Revista de Ética nos Negócios (3)	Introdução ao *framework* de sustentabilidade corporativa europeia	Revisão conceitual/ literatura	Diversos
3	Van Marrewijk	2004	Revista de Ética nos Negócios (3)	Uma abordagem baseada em valores para tipos de organização: em direção a um conjunto coerente de ferramentas de gestão orientadas para *stakeholders*	Revisão conceitual/ literatura	Diversos
4	Alsyouf	2006	Revista de Engenharia de Manutenção da Qualidade (1)	Medindo desempenho de manutenção usando uma abordagem de *balanced scorecard*	Estudo de caso	Manufatura

Nº	Autores	Ano	Periódico (classificação ABS)	Título	Metodologia	Setor de pesquisa
5	Scavone	2006	Revista de Produção Mais Limpa (2)	Desafios no relatório de gestão ambiental interna na Argentina	Estudo de caso	Manufatura
6	Hubbard	2009	Estratégia de Negócios e Ambiente (3)	Medindo desempenho organizacional: além da linha de base tripla	Revisão conceitual/ literatura	Diversos
7	Tsai *et al.*	2009	Sociedade de Pesquisa Operacional (3)	O *balanced scorecard* de sustentabilidade como *framework* para seleção de investimento socialmente responsável: um modelo eficaz de MCDM	Estudo de caso	Manufatura
8	Hansen *et al.*	2010	Estratégia de Negócios e Ambiente (3)	Gerenciando alianças estratégicas por meio de um *balanced scorecard* habilitado pela comunidade: o caso da Merck Ltd, Tailândia	Estudo de caso	Manufatura
9	Chalmeta e Palomero	2011	Sociedade de Pesquisa Operacional (3)	Proposta metodológica para gestão de sustentabilidade empresarial por meio do *balanced scorecard*	Estudo de caso	Diversos
10	Dias-Sardinha *et al.*	2011	Revista de Produção Mais Limpa (2)	Usando um *framework* de *benchmarking* de responsabilidade social corporativa para identificar e avaliar as tendências de RSC de empresas imobiliárias que possuem e desenvolvem centros comerciais	Levantamento (*survey*)	Serviços
11	Mendes *et al.*	2012	Revista de Produção Mais Limpa (2)	O *balanced scorecard* como um modelo integrado aplicado ao serviço público português: um estudo de caso no setor de resíduos	Estudo de caso	Setor público
12	Yiannaki	2012	Revista Internacional de Análise Organizacional (1)	Um modelo de gestão de risco sistêmico para PMEs sob crise financeira	Levantamento (*survey*)	Diversos
13	De Felice e Petrillo	2013	Revista Internacional de Gestão de Negócios de Engenharia (1)	Fatores-chave de sucesso para inovação organizacional na indústria da moda	Estudo de caso	Manufatura
14	Reefke e Trocchi	2013	Revista Internacional de Gestão e Desempenho da Produtividade (1)	Diretrizes de *design* e desenvolvimento para cadeias de suprimentos sustentáveis	Revisão conceitual/ literatura	Diversos
15	Huang *et al.*	2014	Revista Australasiana de Contabilidade, Negócios e Finanças (1)	Implementação de um *balanced scorecard* de sustentabilidade para contribuir para a avaliação da legitimidade organizacional	Estudo de caso	Serviços
16	Labucay	2015	Revista Europeia de Gestão Internacional (1)	Gestão da diversidade e desempenho: preparando o caminho para um novo caso de negócios	Revisão conceitual/ literatura	Diversos
17	Hansen e Schaltegger	2016	Revista de Ética nos Negócios (3)	O *balanced scorecard* de sustentabilidade: uma revisão sistemática das arquiteturas	Revisão conceitual/ literatura	Diversos
18	Journeault	2016	Revista de Gestão Ambiental (3)	O *scorecard* integrado em apoio às estratégias de sustentabilidade corporativa	Revisão conceitual/ literatura	Diversos
19	Haghighi *et al.*	2016	Revista de Produção Mais Limpa (2)	Uma abordagem integrada para avaliação de desempenho em redes de cadeia de suprimentos sustentáveis (com um estudo de caso)	Estudo de caso	Energia
20	Sands *et al.*	2016	Revista de Pesquisa Contábil (2)	Uma investigação empírica sobre os vínculos dentro de um *framework* do *balanced scorecard* de sustentabilidade (SBSC) e seu impacto no desempenho financeiro	Levantamento (*survey*)	Diversos

Nº	Autores	Ano	Periódico (classificação ABS)	Título	Metodologia	Setor de pesquisa
21	Wudhikarn	2016	Revista de Decisão Gerencial (2)	Alocação eficiente de recursos em gestão estratégica usando um método híbrido novo	Estudo de caso	Setor público
22	Aly e Mansour	2017	Revista de Auditoria Gerencial (2)	Avaliando o desempenho sustentável de conselhos corporativos: a abordagem do *balanced scorecard*	Levantamento (*survey*)	Manufatura
23	Ponte *et al.*	2017	Revista de Auditoria Gerencial (2)	Entre missão e receita: medindo desempenho em uma organização híbrida	Estudo de caso	Serviços
24	Hahn e Figge	2018	Revista de Ética nos Negócios (3)	Por que a arquitetura não importa: sobre a falácia dos *balanced scorecards* de sustentabilidade	Revisão conceitual/ literatura	Diversos
25	Hansen e Schaltegger	2018	Revista de Ética nos Negócios (3)	*Balanced scorecards* de sustentabilidade e suas arquiteturas: irrelevantes ou mal interpretados?	Revisão conceitual/ literatura	Diversos
26	Lea *et al.*	2018	Revista de Produção Mais Limpa (2)	Visualização de dados para avaliar o potencial de comercialização de biocombustíveis dentro do *framework* de inteligência de negócios	Estudo de caso	Manufatura
27	Aliakbari Nouri *et al.*	2019	Revista Internacional de Gestão da Produtividade e Desempenho (1)	Desenvolvendo o *framework* do *balanced scorecard* sustentável para cadeia de suprimentos de serviços	Métodos mistos	Serviços
28	Khalid *et al.*	2019	Pesquisa de Contabilidade Meditari (1)	Incorporando a dimensão ambiental no *balanced scorecard*: um estudo de caso na saúde	Estudo de caso	Setor público
29	Kim *et al.*	2019	Revista de Marketing e Gestão de Hospitalidade (1)	Pesquisa sobre sustentabilidade na indústria hoteleira: passado, presente e futuro	Revisão conceitual/ literatura	Hospitalidade
30	Chaker *et al.*	2020	Revista de Contabilidade de Sustentabilidade, Gestão e Política (2)	Não é hora de transitarmos para a sustentabilidade integrada? Decodificando a divisão rígida-mole de uma perspectiva teórico-sistêmica	Revisão conceitual/ literatura	Diversos
31	Fatima e Elbanna	2020	Revista Internacional de Gestão de Hospitalidade (3)	*Balanced scorecard* na indústria de hospitalidade e turismo: passado, presente e futuro	Revisão conceitual/ literatura	Hospitalidade
32	Guix e Font	2020	Revista Internacional de Gestão de Hospitalidade (3)	O *balanced scorecard* de materialidade: um *framework* para a integração liderada por *stakeholders* de gestão de hospitalidade sustentável e relatórios	Revisão conceitual/ literatura	Hospitalidade

Fonte: adaptado de Mio, Costantini e Panfilo (2022).

4.3 Resultados

Esta vertente foca nos resultados da aplicação do SBSC e em seu impacto sobre a gestão e o controle da sustentabilidade. Lu *et al.* (2018) demonstraram como o SBSC pode aprimorar o envolvimento de aeroportos internacionais com práticas de sustentabilidade, identificando prioridades de melhoria e alinhando a qualidade do serviço às expectativas da comunidade.

De Villiers, Rouse e Kerr (2016) investigaram a utilização conjunta do SBSC e de relatórios de sustentabilidade em uma grande indústria de produtos florestais, constatando melhorias significativas na operacionalização dos objetivos de sustentabilidade quando integrados ao sistema de controle gerencial. Os autores ressaltam que o SBSC favorece uma gestão focada nos aspectos essenciais da sustentabilidade e promove uma responsabilização mais eficaz.

Kerr, Rouse e De Villiers (2015) verificaram que estruturas como o SBSC podem simplificar a implementação de relatórios de sustentabilidade e aprofundar o envolvimento com os *stakeholders*, além de se mostrarem úteis para conectar objetivos estratégicos de sustentabilidade ao desempenho operacional, permitindo uma gestão mais coesa e orientada a resultados.

Van der Woerd e Van den Brink (2004) avaliaram a aplicabilidade prática do SBSC em setores como alimentação e turismo, concluindo que se trata de um instrumento robusto para desenvolver e implementar estratégias sustentáveis e destacando a importância dos *stakeholders* no processo.

Raut, Cheikhrouhou e Kharat (2017) aplicaram o SBSC no setor bancário e identificaram que ele permite um acompanhamento eficaz dos avanços em direção às metas de sustentabilidade, propondo soluções para melhorar o desempenho. Ferreira *et al.* (2016) também destacaram o papel do SBSC na avaliação do desempenho ambiental em cadeias de suprimentos, mostrando como ele pode orientar ações de melhoria.

Kang *et al.* (2015) e Wynder (2010) contribuíram para compreender como o SBSC pode ser percebido de maneira diferente por gestores e funcionários em hotéis familiares e como a integração de medidas ambientais ao planejamento estratégico pode afetar a avaliação de desempenho.

No conjunto, esses estudos indicam que o SBSC pode ser aplicado com sucesso para aprimorar a gestão e o controle de práticas sustentáveis em diversos setores, contribuindo para fortalecer a comunicação interna e aprofundar o envolvimento com os *stakeholders*. Confirmam, assim, a utilidade do SBSC para uma gestão que não apenas cumpra padrões de sustentabilidade, mas também melhore o desempenho organizacional de maneira integrada. A Tabela 7 sistematiza os 22 artigos dessa vertente.

Tabela 7 – Artigos sobre o SBSC na vertente “resultados”

Nº	Autores	Ano	Periódico (classificação ABS)	Título	Metodologia	Setor de pesquisa
1	Van der Woerd e Van den Brink	2004	Revista de Ética nos Negócios (3)	Viabilidade de um *balanced scorecard* responsivo: um estudo piloto	Estudo de caso	Diversos
2	Dias-Sardinha e Reijnders	2005	Estratégia de Negócios e Ambiente (3)	Avaliando o desempenho ambiental e social de grandes empresas portuguesas: uma abordagem de *balanced scorecard*	Levantamento (*survey*)	Diversos
3	Wynder	2010	Revista de Educação Contábil (2)	Chemico: avaliando o desempenho baseado no *balanced scorecard*	Estudo de caso	Manufatura
4	Vila *et al.*	2010	Gestão de Turismo (4)	A criação e uso de *scorecards* no planejamento turístico: um exemplo espanhol	Levantamento (*survey*)	Setor público
5	Bhattacharya *et al.*	2014	Planejamento e Controle da Produção (3)	Medição de desempenho da cadeia de suprimentos verde usando ANP e *balanced scorecard*: uma abordagem de tomada de decisão colaborativa	Estudo de caso	Manufatura
6	Zhao e Li	2015	Revista de Produção Mais Limpa (2)	Avaliando o desempenho de empresas de energia térmica usando um *balanced scorecard* de sustentabilidade, Delphi *fuzzy* e abordagens de decisão multicritério	Estudo de caso	Energia
7	Kang *et al.*	2015	Revista Internacional de Gestão de Hospitalidade (3)	Responsabilidade social corporativa e *balanced scorecard* de sustentabilidade: o caso de hotéis familiares	Levantamento (*survey*)	Hospitalidade
8	Kerr *et al.*	2015	Revista de Contabilidade do Pacífico (1)	Relatórios de sustentabilidade integrados aos sistemas de controle de gestão	Estudo de caso	Diversos
9	Tseng *et al.*	2015	Sistemas de Dados e Gestão Industrial (2)	Gestão de cadeia de suprimentos sustentável: uma abordagem hierárquica de rede fechada	Estudo de caso	Diversos
10	De Villiers *et al.*	2016	Revista de Produção Mais Limpa (2)	Um novo modelo conceitual das influências que impulsionam a sustentabilidade baseado em evidências de caso da integração do controle e relatório de gestão de sustentabilidade corporativa	Estudo de caso	Manufatura
11	Lin *et al.*	2016	Revista de Produção Mais Limpa (2)	Desenvolvimento sustentável no ensino técnico e vocacional superior: medidas de *balanced scorecard* com incerteza	Métodos mistos	Serviços
12	Ferreira *et al.*	2016	*Benchmarking* – Revista Internacional (1)	Um *balanced scorecard* ambiental para medição de desempenho da cadeia de suprimentos	Estudo de caso	Manufatura
13	Raut *et al.*	2017	Estratégia de Negócios e Ambiente (3)	Sustentabilidade na indústria bancária: uma análise multicritério estratégica	Estudo de caso	Serviços
14	Lu *et al.*	2018	Revista de Gestão de Transporte Aéreo (1)	Um modelo híbrido MCDM e *balanced scorecard* de sustentabilidade para estabelecer avaliação de desempenho sustentável para aeroportos internacionais	Estudo de caso	Serviços
15	Nicoletti *et al.*	2018	Revista de Produção Mais Limpa (2)	Modelo de avaliação de sustentabilidade para sistemas de manufatura baseado na correlação entre as dimensões do *triple bottom line* e perspectivas de *balanced scorecard*	Estudo de caso	Manufatura

Nº	Autores	Ano	Periódico (classificação ABS)	Título	Metodologia	Setor de pesquisa
16	Deng *et al.*	2018	Revista de Produção Mais Limpa (2)	Um modelo híbrido de tomada de decisão multicritério para avaliação de desempenho de sustentabilidade de firmas de contabilidade pública em Taiwan	Estudo de caso	Serviços
17	Islam *et al.*	2018	*Benchmarking* – Revista Internacional (1)	Papel da aliança estratégica e inovação na sustentabilidade organizacional	Levantamento (*survey*)	Manufatura
18	Lee e Hageman	2018	Revista de Ética nos Negócios (3)	Falar é fácil, mas e agir? Uma análise da implementação da contabilidade de sustentabilidade	Experimento comportamental	Manufatura
19	Malviya e Kant	2019	*Benchmarking* – Revista Internacional (1)	Desenvolvendo uma estrutura integrada para medir o desempenho da gestão de cadeia de suprimentos verde: uma análise comparativa de casos	Levantamento (*survey*)	Manufatura
20	Sislian e Jaegler	2020	Fórum da Cadeia de Suprimentos (1)	Efeitos da implementação de ERP em *balanced scorecard* marítimo sustentável: evidências de portos europeus importantes	Estudo de caso	Serviços
21	Tsai *et al.*	2020	Revista de Produção Mais Limpa (2)	Uma abordagem de avaliação de desempenho para gestão integrada de resíduos sólidos usando um *balanced scorecard* sustentável	Estudo de caso	Setor público
22	Chandra e Kumar	2020	Omega (3)	Avaliando o efeito dos indicadores de desempenho da cadeia de suprimentos de vacinas no desenvolvimento sustentável da missão Indradhanush: uma abordagem de modelagem de equações estruturais	Levantamento (*survey*)	Serviços

Fonte: adaptado de Mio, Costantini e Panfilo (2022).

4.4 Proposta de modelo teórico

Abordar as questões de sustentabilidade por meio do BSC permite aproveitar a robustez e a ampla adoção dessa ferramenta para promover práticas empresariais sustentáveis. Ao integrar a sustentabilidade ao BSC, as empresas podem alinhar estratégias e operações aos princípios de responsabilidade social e ambiental, melhorando sua atuação e seus impactos sociais, ambientais e econômicos de maneira integrada (Figge *et al.*, 2002).

Com base nos estudos analisados, apresenta-se um modelo teórico que integra o BSC aos ODS, projetado para incorporar a sustentabilidade de forma estruturada e mensurável às operações corporativas, garantindo que os objetivos organizacionais estejam alinhados a metas de desenvolvimento sustentável globalmente reconhecidas. As perspectivas do BSC são adaptadas da seguinte forma:

Financeira: inclusão de indicadores que mensurem o impacto econômico das práticas sustentáveis, como investimentos em tecnologias verdes.

Clientes: avaliação da satisfação dos clientes com base nas práticas sustentáveis adotadas pela empresa.

Processos internos: incorporação de operações sustentáveis que minimizem o desperdício e maximizem a eficiência no uso dos recursos.

Aprendizado e crescimento: desenvolvimento de competências relacionadas à sustentabilidade e inovação em produtos e serviços sustentáveis.

De acordo com GRI, UN Global Compact e WBCSD (2015), o primeiro passo consiste em a empresa definir prioridades, mapeando sua cadeia de valor para identificar áreas de impacto, para então selecionar indicadores e coletar dados, conforme ilustra a Figura 1.

Figura 1 – ODS e a cadeia de valor



Fonte: GRI, UN Global Compact e WBCSD (2015, p. 14).

Há diversas ferramentas e metodologias para apoiar o mapeamento de áreas de alto impacto, como a Avaliação do Ciclo de Vida e os modelos de insumo-produto ampliados ambientalmente (EEIO). Conforme GRI, UN Global Compact e WBCSD (2015, p. 15), algumas ferramentas aplicam-se a ODS específicos, como o avaliador de emissões de Escopo 3 do *Greenhouse Gas Protocol*, a *Social Hotspots Database*,

os guias de direitos humanos por país, a *WBCSD Global Water Tool* e a *Poverty Footprint*, todas reunidas no portal do SDG Compass.

Após o mapeamento das áreas de alto impacto, a empresa seleciona os indicadores que expressam mais adequadamente a relação entre suas atividades e seu impacto no desenvolvimento sustentável. O portal do Guia dos ODS para as Empresas (SDG Compass) disponibiliza uma relação de indicadores empresariais mapeados em relação aos 17 ODS e às suas metas, oriundos de fontes amplamente reconhecidas, como GRI, SASB, Organização Internacional do Trabalho (OIT), OCDE e CDP. A partir dessas sugestões, a empresa seleciona os indicadores mais relevantes para cada área de alto impacto e os incorpora às perspectivas do BSC. GRI, UN Global Compact e WBCSD (2015) advertem que algumas empresas estabelecem metas gerais ou ambíguas, sem definição clara de escopo ou prazo, e recomendam a seleção de indicadores que sirvam de base para metas específicas, mensuráveis e limitadas no tempo.

Os indicadores são ferramentas essenciais para medir e acompanhar o progresso das empresas em relação aos ODS, fornecendo dados que permitem avaliar o impacto das práticas empresariais e orientar decisões estratégicas. Indicadores quantitativos medem aspectos mensuráveis, como emissões de carbono, consumo de água e quantidade de resíduos gerados; indicadores qualitativos avaliam aspectos intangíveis, como a satisfação dos *stakeholders*, a qualidade das relações de trabalho e a percepção da empresa quanto à responsabilidade social.

A seleção dos indicadores deve considerar sua relevância e sua capacidade de mensurar os aspectos críticos das operações. Os indicadores devem ser específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e com prazo definido (SMART), e o uso de indicadores reconhecidos internacionalmente, como os propostos pela GRI, assegura comparabilidade e credibilidade aos dados. Sua implementação requer coleta e análise sistemáticas, com processos internos que garantam precisão e consistência; o monitoramento contínuo permite ajustar as estratégias para atingir as metas estabelecidas. Por fim, a transparência na comunicação dos resultados é fundamental: as empresas devem divulgar os dados de forma clara e acessível, por meio de relatórios de sustentabilidade que sigam padrões internacionais, fortalecendo a confiança dos *stakeholders*. O Quadro 1 sintetiza o modelo proposto.

Quadro 1 – *Balanced Scorecard* (BSC) integrado à sustentabilidade

Perspectiva	Objetivo estratégico	Exemplos de ODS e indicadores
Financeira	Melhorar a rentabilidade sustentável	ODS 8 – Trabalho decente e crescimento econômico (taxa de crescimento, produtividade do trabalho); ODS 12 – Consumo e produção responsáveis (eficiência no uso de recursos)
Clientes	Aumentar a satisfação e a lealdade dos clientes	ODS 3 – Saúde e bem-estar (índice de satisfação do cliente, segurança e qualidade dos produtos); ODS 16 – Paz, justiça e instituições eficazes (transparência e confiança dos clientes)
Processos internos	Otimizar processos operacionais com foco na sustentabilidade	ODS 9 – Indústria, inovação e infraestrutura (eficiência dos processos, inovação sustentável); ODS 13 – Ação contra a mudança global do clima (redução de emissões de CO_2, eficiência energética)
Aprendizado e crescimento	Promover o desenvolvimento de capacidades e uma cultura de sustentabilidade	ODS 4 – Educação de qualidade (treinamento em sustentabilidade, programas de capacitação); ODS 5 – Igualdade de gênero (diversidade e inclusão no local de trabalho)

Fonte: elaborado pelos autores.

A abordagem segue a sugestão de integrar os objetivos de sustentabilidade às quatro perspectivas tradicionais do BSC, conforme discutido por Figge *et al.* (2002) e Möller e Schaltegger (2005). Essa opção considera os aspectos de sustentabilidade estrategicamente relevantes no contexto das perspectivas financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento, permitindo que esses objetivos sejam vinculados à estrutura de causa e efeito do BSC.

Cabe esclarecer que, como aponta a literatura, não há consenso sobre a melhor forma de incorporar a sustentabilidade ao BSC. Butler, Henderson e Raiborn (2011) sugerem adicionar uma quinta perspectiva dedicada exclusivamente à sustentabilidade, enquanto Journeault (2016) recomenda uma integração completa ou parcial dos indicadores de sustentabilidade às perspectivas tradicionais. Figge *et al.* (2002) destacam a necessidade de uma perspectiva adicional, voltada ao desempenho não mercadológico, quando determinados aspectos ambientais ou sociais não podem ser refletidos, de acordo com sua relevância estratégica, nas quatro perspectivas padrão e influenciam significativamente o sucesso da empresa.

Hansen e Schaltegger (2016) destacam que a escolha da arquitetura do SBSC deve ser adaptada às necessidades e aos contextos específicos de cada organização. Khalid *et al.* (2019) complementam que ambas as abordagens têm méritos, sendo a decisão influenciada pelo contexto organizacional: a integração pode ser completa, abrangendo todas as perspectivas, ou parcial, concentrando-se em áreas específicas. Os autores enfatizam, ainda, que a implementação do SBSC pode facilitar a medição e a gestão do desempenho sustentável, alinhando as estratégias corporativas aos objetivos de desenvolvimento sustentável.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo propôs um modelo teórico que integra a sustentabilidade às perspectivas tradicionais do *Balanced Scorecard* (BSC), aproveitando a robustez dessa ferramenta para promover práticas empresariais sustentáveis. A integração de indicadores de sustentabilidade às quatro perspectivas do BSC permite uma abordagem estruturada e mensurável, alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

A pesquisa mostrou que a adoção do BSC com foco na sustentabilidade pode melhorar significativamente a gestão de desempenho das organizações. Estudos como os de Figge *et al.* (2002) e Butler, Henderson e Raiborn (2011) destacam a flexibilidade do BSC para incluir indicadores de sustentabilidade, enquanto outros, como Journeault (2016) e Khalid *et al.* (2019), sugerem diferentes abordagens para essa integração. Hansen e Schaltegger (2016) enfatizam a importância de adaptar o SBSC ao contexto específico de cada organização para garantir sua eficácia.

Acredita-se que este estudo possa contribuir de duas maneiras para o campo acadêmico. Primeiro, ao estimular discussões sobre a integração de práticas de sustentabilidade à gestão de desempenho, promovendo um debate mais aprofundado sobre a adaptação do BSC. Segundo, ao indicar um modelo teórico que incorpora os ODS, pode servir de base para futuras pesquisas empíricas, contribuindo para o desenvolvimento de *frameworks* mais eficazes e adaptados às necessidades das organizações contemporâneas. Como limitação, registra-se o caráter teórico do modelo proposto, que demanda validação empírica em diferentes setores e portes organizacionais.

REFERÊNCIAS

ADAMS, C. A. **The Sustainable Development Goals, integrated thinking and the integrated report**. London: IIRC; ICAS, 2017.

ALIAKBARI NOURI, F.; SHAFIEI NIKABADI, M.; OLFAT, L. Developing the framework of sustainable service supply chain balanced scorecard (SSSC BSC). **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 68, n. 1, p. 148-170, 2019.

ALMEIDA, A. B. F. R. de; ARAÚJO, M. M. O direito ao desenvolvimento sustentável e a dimensão simbólica de sua aplicação. In: REZENDE, É. N.; CARVALHO, V. G.

de (org.). **Direito ambiental e desenvolvimento sustentável**: edição comemorativa dos dez anos da Escola Superior Dom Helder Câmara. Belo Horizonte: Escola Superior Dom Helder Câmara, 2013.

ASIAEI, K.; BONTIS, N. Using a balanced scorecard to manage corporate social responsibility. **Knowledge and Process Management**, v. 26, n. 4, p. 371-379, 2019. DOI: https://doi.org/10.1002/kpm.1616.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2019.

BHATTACHARYA, A. *et al.* Green supply chain performance measurement using fuzzy ANP-based balanced scorecard: a collaborative decision-making approach. **Production Planning & Control**, v. 25, n. 8, p. 698-714, 2014. DOI: https://doi.org/10.1080/09537287.2013.798088.

BRACKING, S. (ed.). **Money and power**: great predators in the political economy of development. London; New York: Pluto Press, 2009.

BRINER, R. B.; DENYER, D. Systematic review and evidence synthesis as a practice and scholarship tool. In: ROUSSEAU, D. M. (ed.). **The Oxford handbook of evidence-based management**. New York: Oxford University Press, 2012. p. 112-129.

BUTLER, J. B.; HENDERSON, S. C.; RAIBORN, C. Sustainability and the balanced scorecard: integrating green measures into business reporting. **Management Accounting Quarterly**, v. 12, n. 2, p. 1-10, 2011.

CHALMETA, R.; PALOMERO, S. Methodological proposal for business sustainability management by means of the balanced scorecard. **Journal of the Operational Research Society**, v. 62, n. 7, p. 1344-1356, 2011. DOI: https://doi.org/10.1057/jors.2010.69.

CIDADE, L. C. F. A questão ambiental urbana: perspectivas de análise. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPUR, 1996, Brasília. **Anais** [...]. Brasília: ANPUR, 1996. p. 290-301.

DE ANDRADE GUERRA, J. *et al.* A proposal of a balanced scorecard for an environmental education program at universities. **Journal of Cleaner Production**, v. 172, p. 1674-1690, 2018. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.11.179.

DE VILLIERS, C.; ROUSE, P.; KERR, J. A new conceptual model of influences driving sustainability based on case evidence of the integration of corporate sustainability management control and reporting. **Journal of Cleaner Production**, v. 136, p. 78-85, 2016. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.01.107.

DI BELLA, J. *et al.* **Mapping private sector engagements in development cooperation**. Ottawa: The North-South Institute, 2013. (Research Report).

ELKINGTON, J. Towards the sustainable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development. **California Management Review**, v. 36, n. 2, p. 90-100, 1994.

ELKINGTON, J. **Green swans**: the coming boom in regenerative capitalism. New York: Fast Company Press, 2020.

FERREIRA, L. M. D. F.; SILVA, C.; AZEVEDO, S. G. An environmental balanced scorecard for supply chain performance measurement (Env_BSC_4_SCPM). **Benchmarking: An International Journal**, v. 23, n. 6, p. 1398-1422, 2016.

FIGGE, F. *et al.* The sustainability balanced scorecard: linking sustainability management to business strategy. **Business Strategy and the Environment**, v. 11, n. 5, p. 269-284, 2002. DOI: https://doi.org/10.1002/bse.339.

FREITAS, J. **Sustentabilidade**: direito ao futuro. 3. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2016.

FROEHLICH, C. Sustentabilidade: dimensões e métodos de mensuração de resultados. **Revista de Gestão do Unilasalle**, v. 3, n. 2, p. 151-168, 2014. Disponível em: http://www.revistas.unilasalle.edu.br/index.php/desenvolve/article/view/1316/1182. Acesso em: 23 jun. 2024.

GEREFFI, G. The emergence of global value chains: ideas, institutions, and research communities. In: GEREFFI, G. **Global value chains and development**: redefining the contours of 21st century capitalism. Cambridge: Cambridge University Press, 2018. p. 1-40. DOI: https://doi.org/10.1017/9781108559423.002.

GRI; UN GLOBAL COMPACT; WBCSD. **SDG Compass**: guia dos ODS para as empresas. [*S. l.*]: GRI; UN Global Compact; WBCSD, 2015. Disponível em: https://sdgcompass.org. Acesso em: 23 jun. 2024.

HANSEN, E. G.; SCHALTEGGER, S. The sustainability balanced scorecard: a systematic review of architectures. **Journal of Business Ethics**, v. 133, n. 2, p. 193-221, 2016. DOI: https://doi.org/10.1007/s10551-014-2340-3.

HANSEN, E. G.; SEXTL, M.; REICHWALD, R. Managing strategic alliances through a community-enabled balanced scorecard: the case of Merck Ltd, Thailand. **Business Strategy and the Environment**, v. 19, n. 6, p. 387-399, 2010.

HART, C. **Doing a literature review**: releasing the research imagination. 2. ed. London: Sage, 2018.

HUBBARD, G. Measuring organizational performance: beyond the triple bottom line. **Business Strategy and the Environment**, v. 18, n. 3, p. 177-191, 2009. DOI: https://doi.org/10.1002/bse.564.

IZZO, M. F.; DELLO STROLOGO, A.; GRANÀ, F. Learning from the best: new challenges and trends in IR reporters' disclosure and the role of SDGs. **Sustainability**, v. 12, n. 14, p. 1-22, 2020.

JOURNEAULT, M. The integrated scorecard in support of corporate sustainability strategies. **Journal of Environmental Management**, v. 182, p. 214-229, 2016. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2016.07.074.

KANG, J.-S. *et al.* Corporate social responsibility and sustainability balanced scorecard: the case study of family-owned hotels. **International Journal of Hospitality Management**, v. 48, p. 124-134, 2015.

KAPLAN, R. S.; MCMILLAN, D. Reimagining the balanced scorecard for the ESG era. **Harvard Business Review**, fev. 2021.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard: measures that drive performance. **Harvard Business Review**, v. 70, n. 1, p. 71-79, 1992.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Putting the balanced scorecard to work. **Harvard Business Review**, v. 71, n. 5, p. 134-147, 1993.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KERR, J.; ROUSE, P.; DE VILLIERS, C. Sustainability reporting integrated into management control systems. **Pacific Accounting Review**, v. 27, n. 2, p. 189-207, 2015. DOI: https://doi.org/10.1108/PAR-08-2012-0034.

KHALID, S. *et al.* Incorporating the environmental dimension into the balanced scorecard: a case study in health care. **Meditari Accountancy Research**, v. 27, n. 4, p. 652-674, 2019. DOI: https://doi.org/10.1108/MEDAR-06-2018-0360.

KINDORNAY, S.; REILLY-KING, F. **Investing in the business of development**: bilateral donor approaches to engaging the private sector. Ottawa: The North-South Institute; Canadian Council for International Co-operation, 2013. (Research Report).

LEÓN-SORIANO, R.; MUÑOZ-TORRES, M. J.; CHALMETA-ROSALEÑ, R. Methodology for sustainability strategic planning and management. **Industrial Management & Data Systems**, v. 110, n. 2, p. 249-268, 2010.

LU, M.-T. *et al.* A hybrid MCDM and sustainability-balanced scorecard model to establish sustainable performance evaluation for international airports. **Journal of Air Transport Management**, v. 71, p. 9-19, 2018. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2018.05.008.

LUCCI, P. **Post-2015 MDGs**: what role for business? London: Overseas Development Institute, 2012.

MAFRA, J. R. O paradigma da sustentabilidade no ordenamento jurídico brasileiro: um direito fundamental material. **Revista Eletrônica Direito e Política**, v. 10, n. 1, p. 547-566, 2015. Disponível em: http://siaiap32.univali.br/seer/index.php/rdp/article/view/7182/4080. Acesso em: 11 jun. 2024.

MAWDSLEY, E. **A new development era?** The private sector moves to the centre. Oslo: Norwegian Peacebuilding Resource Centre, 2014.

MIO, C.; COSTANTINI, A.; PANFILO, S. Performance measurement tools for sustainable business: a systematic literature review on the sustainability balanced

scorecard use. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 29, n. 2, p. 367-384, 2022. DOI: https://doi.org/10.1002/csr.2206.

MÖLLER, A.; SCHALTEGGER, S. The sustainability balanced scorecard as a framework for eco-efficiency analysis. **Journal of Industrial Ecology**, v. 9, n. 4, p. 73-83, 2005.

NGUYEN, D. *et al.* Corporate social responsibility, balanced scorecard system and financial performance in the service sector: the case of Vietnam. **Management Science Letters**, v. 9, p. 2215-2228, 2019.

NORSTRÖM, A. V. *et al.* Three necessary conditions for establishing effective sustainable development goals in the Anthropocene. **Ecology and Society**, v. 19, n. 3, 2014.

ONU – ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Transformando nosso mundo**: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. 2015. Disponível em: https://brasil.un.org/pt-br/91863-agenda-2030-para-o-desenvolvimento-sustent %C3%A1vel. Acesso em: 10 jun. 2024.

PONTE, D.; PESCI, C.; CAMUSSONE, P. F. Between mission and revenue: measuring performance in a hybrid organization. **Managerial Auditing Journal**, v. 32, n. 2, p. 196-214, 2017. DOI: https://doi.org/10.1108/MAJ-11-2015-1276.

RAMOS, T. B. Sustainability assessment: exploring the frontiers and paradigms of indicator approaches. **Sustainability**, v. 11, n. 3, p. 1-14, 2019.

RASOLOFO-DISTLER, F. Institutional pressure and real estate balanced scorecard indicators. **Sustainability Accounting, Management and Policy Journal**, v. 13, n. 4, p. 826-857, 2022. DOI: https://doi.org/10.1108/SAMPJ-04-2021-0125.

RAUT, R.; CHEIKHROUHOU, N.; KHARAT, M. Sustainability in the banking industry: a strategic multi-criterion analysis. **Business Strategy and the Environment**, v. 26, n. 4, p. 550-568, 2017. DOI: https://doi.org/10.1002/bse.1946.

RODRIGUES, A. D. J. **Metodologia científica**. São Paulo: Avercamp, 2006.

SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2009.

SANDS, J.; RAE, K.; GADENNE, D. An empirical investigation on the links within a sustainability balanced scorecard (SBSC) framework and their impact on financial performance. **Accounting Research Journal**, v. 29, n. 2, p. 154-178, 2016. DOI: https://doi.org/10.1108/ARJ-04-2015-0065.

SANTOS, J. A.; PARRA FILHO, D. **Metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

SCHRAMADE, W. Investing in the UN sustainable development goals: opportunities for companies and investors. **Journal of Applied Corporate Finance**, v. 29, n. 2, p. 87-99, 2017.

SILVA, J. A. da. **Curso de direito constitucional positivo**. 37. ed. São Paulo: Malheiros, 2014.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. **British Journal of Management**, v. 14, n. 3, p. 207-222, 2003.

VIEIRA, R.; O'DWYER, B.; SCHNEIDER, R. Aligning strategy and performance management systems: the case of the wind-farm industry. **Organization & Environment**, v. 30, n. 1, p. 3-26, 2017. DOI: https://doi.org/10.1177/1086026615623058.

CAPÍTULO 2

A NATUREZA EPISTEMOLÓGICA DA CONTABILIDADE PÚBLICA: ENTRE A TÉCNICA NORMATIVA E A CIÊNCIA SOCIAL APLICADA[1]

DOI DO CAPÍTULO: doi.org/10.29327/5979824.1-2
Larissa Colombo
Thamires Raissa Duarte Magalhães
Tatiana dos Santos Pereira

RESUMO

Este estudo examina a natureza epistemológica da Contabilidade Aplicada ao Setor Público (CASP), situada entre um aparato normativo de caráter prescritivo e a função de representar e interpretar a realidade econômica, financeira e patrimonial do Estado. Sustenta-se a hipótese de que a disciplina não se reduz à técnica procedimental, operando como ciência social aplicada ao converter registros padronizados em conhecimento sistemático, comunicável e aberto ao controle institucional. A análise mobiliza Karl Popper, no debate sobre a demarcação entre ciência e técnica, na crítica ao indutivismo e no confronto de enunciados com a experiência, e Jürgen Habermas, no exame da dimensão comunicativa da informação contábil em face da transparência e da *accountability*. A execução orçamentária e financeira é utilizada como campo de análise, por meio de um exemplo ilustrativo de previsão e arrecadação de receitas e da discussão do regime de competência. Conclui-se que a CASP não constitui ciência empírica nos mesmos termos das ciências naturais nem mera atividade burocrática, mas uma prática institucional de produção de conhecimento que articula norma, registro, confronto, revisão e comunicação pública.

Palavras-chave: contabilidade aplicada ao setor público; epistemologia; falseabilidade; agir comunicativo; *accountability*.

ABSTRACT

This study examines the epistemological nature of Public Sector Accounting (PSA), which lies between a prescriptive normative framework and the function of representing and interpreting the economic, financial and patrimonial reality of the State. It argues that the discipline is not reducible to procedural technique, but operates as an applied social science by converting standardized records into systematic, communicable knowledge open to institutional scrutiny. The analysis draws on Karl Popper, regarding the demarcation between science and technique, the critique of

[1]Versão adaptada de trabalho elaborado para a disciplina de Epistemologia do Doutorado em Ciências Empresariais e Sociais da Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES), ministrada pelo Dr. Luciano Corsico.

inductivism and the testing of statements against experience, and on Jürgen Habermas, regarding the communicative dimension of accounting information in light of transparency and accountability. Budget and financial execution is used as a field of analysis, through an illustrative example of revenue forecasting and collection and a discussion of the accrual basis. The study concludes that PSA is neither an empirical science in the same terms as the natural sciences nor a merely bureaucratic activity, but an institutional practice of knowledge production that articulates norm, record, testing, revision and public communication.

Keywords: public sector accounting; epistemology; falsifiability; communicative action; accountability.

1 INTRODUÇÃO

A Contabilidade Aplicada ao Setor Público (CASP) ocupa posição particular entre os campos do saber ao articular uma estrutura prescritiva de normas e procedimentos com a produção de informações destinadas a representar a dinâmica econômica, financeira e patrimonial do Estado. Longe de constituir mera disputa semântica, compreender sua natureza epistemológica permite definir como seus relatórios são interpretados: como simples cumprimento formal de exigências burocráticas ou como instrumentos legítimos de conhecimento e controle social. No contexto brasileiro, essa relevância se manifesta nas demonstrações contábeis e nos demais relatórios exigidos pela Lei de Responsabilidade Fiscal (Brasil, 2000), como o Relatório Resumido da Execução Orçamentária (RREO) e o Relatório de Gestão Fiscal (RGF), que oferecem base empírica para a fiscalização externa e a prestação de contas pública.

A contabilidade pública, no entanto, não pode ser equiparada sem ressalvas às ciências empíricas. Suas regras têm natureza prescritiva, ao passo que os relatórios delas derivados formulam descrições sobre situações concretas, passíveis de verificação e análise. O problema central deste estudo reside precisamente nessa tensão entre norma e realidade: como compreender a natureza epistemológica da CASP diante da coexistência de um aparato normativo regulador e de sua função de representar e interpretar a realidade social? Sustenta-se a hipótese de que a disciplina não se reduz à técnica procedimental, pois opera como ciência social aplicada ao converter registros padronizados em conhecimento sistemático, comunicável e aberto à investigação institucional.

Para fundamentar a análise, mobilizam-se dois referenciais teóricos. Karl Popper é utilizado no debate sobre o problema da demarcação, na crítica ao indutivismo e na possibilidade de confrontar afirmações com a experiência empírica. Jürgen Habermas, por sua vez, fornece as bases para examinar a dimensão social e comunicativa da informação no horizonte da transparência e da *accountability*. Evita-se, contudo, qualquer transposição mecânica: as normas contábeis não são tratadas como teorias falseáveis em sentido estrito, mas como parâmetros que permitem a produção de enunciados informativos e compreensíveis na esfera pública.

Além desta introdução, o texto está organizado em quatro seções. A seção 2 aborda o problema da demarcação entre ciência e técnica, com atenção ao indutivismo e ao falseacionismo de Popper. A seção 3 examina a contabilidade pública como prática inserida nas Ciências Sociais Aplicadas e explora, a partir de Habermas, sua dimensão comunicativa. A seção 4 utiliza a execução orçamentária e financeira como campo de análise, procurando mostrar como previsões, registros e resultados podem ser confrontados sem que esse processo seja confundido com um experimento científico em sentido estrito. A seção 5 apresenta as considerações finais.

2 O PROBLEMA DA DEMARCAÇÃO ENTRE CIÊNCIA E TÉCNICA NA EPISTEMOLOGIA CLÁSSICA

2.1 O indutivismo e os limites da acumulação de dados

Uma das questões tradicionais da filosofia da ciência consiste em compreender como o conhecimento científico se diferencia de outras formas de conhecimento, e a discussão sobre a indução ocupa lugar importante nesse debate (Chalmers, 1993). A partir de David Hume (2004), tornou-se evidente o problema lógico implicado na passagem de um conjunto finito de observações particulares para uma afirmação geral.

Observar repetidamente determinado fenômeno não garante, por si só, que ele continuará a ocorrer da mesma maneira. A existência de regularidades empíricas é importante para a investigação, mas não elimina a necessidade de interpretação e de formulação conceitual. Nesse sentido, a observação não pode ser entendida como atividade completamente independente das ideias utilizadas para organizar aquilo que se observa.

Essa limitação tem impacto direto na prática da contabilidade governamental. O processamento diário de milhares de notas fiscais, empenhos e ordens bancárias no Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (Siafi) ou em sistemas municipais não gera, por si só, conhecimento automático sobre a solvência fiscal do ente.

Um lançamento contábil, por exemplo, não possui significado de forma isolada. Sua interpretação depende do plano de contas, das normas aplicáveis, do regime contábil adotado e dos conceitos utilizados para classificar o fenômeno registrado. O registro, portanto, não é simples reprodução neutra da realidade: é produzido a partir de uma estrutura conceitual e normativa.

Isso não significa, contudo, que a contabilidade seja uma construção meramente arbitrária. A existência de regras de reconhecimento, mensuração, classificação e evidenciação busca justamente estabelecer critérios relativamente estáveis para que diferentes fatos possam ser registrados e comparados.

A contribuição da discussão epistemológica reside, nesse ponto, em mostrar que os dados não “falam por si”. É necessário estabelecer conceitos, critérios e procedimentos que permitam transformar registros isolados em informação capaz de responder a determinadas perguntas.

2.2 O falseacionismo de Popper e seus limites de aplicação à contabilidade

Karl Popper formulou uma crítica importante à ideia de que a ciência avançaria simplesmente pela acumulação de confirmações (Popper, 1980). Para o autor, uma característica relevante das teorias científicas é a possibilidade de confrontá-las com a experiência de modo que, em determinadas circunstâncias, possam ser consideradas falsas.

O critério de falseabilidade não significa que uma teoria científica seja necessariamente falsa até que se demonstre verdadeira. A proposta é outra: uma afirmação científica deve assumir riscos diante da experiência. O que demarca o conhecimento científico empírico não é a busca de confirmações indutivas, mas a sujeição contínua das hipóteses ao risco de refutação, como explicita o próprio autor:

> [...] não exigirei que um sistema científico seja suscetível de ser dado como válido, de uma vez por todas, em sentido positivo; exigirei, porém, que sua forma lógica seja tal que se torne possível validá-lo através de recurso a

> provas empíricas, em sentido negativo: deve ser possível refutar, pela experiência, um sistema científico empírico (Popper, 2004, p. 42).

Essa formulação é particularmente útil para distinguir, no interior da contabilidade pública, dois planos que frequentemente aparecem misturados: o das regras normativas e o dos enunciados descritivos produzidos pelas demonstrações contábeis.

De um lado, existem regras normativas. O Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (Brasil, 2024), as Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público (Conselho Federal de Contabilidade, 2016) e a legislação estabelecem procedimentos e critérios a serem observados pelos agentes responsáveis pelos registros. Uma regra que determina como deve ser registrada determinada operação tem natureza prescritiva. Seu descumprimento caracteriza, em princípio, erro ou irregularidade; não constitui, por si só, refutação científica da regra.

De outro lado, os registros realizados de acordo com essas regras dão origem a informações sobre determinada realidade. Uma demonstração contábil que apresenta determinado patrimônio líquido, nível de endividamento ou conjunto de obrigações formula uma descrição acerca da entidade representada. Essa descrição pode ser submetida a procedimentos de verificação, auditoria e controle.

É importante, entretanto, evitar uma identificação direta entre esse processo e o falseacionismo popperiano. Uma demonstração contábil não é uma teoria científica, e uma auditoria não corresponde simplesmente a um experimento de falseamento. A aproximação é mais limitada: tanto na investigação científica quanto na produção de informação contábil existe a necessidade de confrontar afirmações com elementos da realidade e de admitir a possibilidade de erro.

Essa distinção impede uma utilização excessivamente ampla do conceito de falseabilidade. A contabilidade pode produzir informações verificáveis e sujeitas a revisão, mas isso não significa que todas as suas proposições devam ser consideradas hipóteses científicas no sentido popperiano.

2.3 Norma prescritiva e enunciado descritivo

A diferença entre normas e descrições é especialmente relevante para compreender a natureza epistemológica da contabilidade pública. Normas prescritivas estabelecem aquilo que deve ser feito. Quando uma norma determina critérios de

classificação ou de reconhecimento de determinado fato contábil, sua função principal é orientar a prática, e a validade dessa regra depende de sua origem normativa e do sistema institucional no qual está inserida.

Uma afirmação descritiva, por sua vez, procura dizer como determinado fenômeno ocorre. Quando uma demonstração contábil apresenta o montante das obrigações de uma entidade, ou quando um relatório evidencia determinado resultado fiscal, produz-se uma representação de uma situação concreta.

As duas dimensões não são independentes. A descrição contábil depende da estrutura normativa que define como os fatos serão reconhecidos e apresentados. Ao mesmo tempo, a finalidade da estrutura normativa é permitir que os registros produzidos sejam suficientemente consistentes para gerar informação útil.

É precisamente nessa relação que a contabilidade pública se torna epistemologicamente interessante. Ela não pode ser reduzida nem à norma nem ao dado: a norma estabelece critérios para o registro; o registro produz informação; e a informação pode ser interpretada e confrontada com outras evidências sobre a realidade da entidade pública.

3 A CONTABILIDADE PÚBLICA NO ÂMBITO DAS CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

3.1 A contabilidade como fenômeno institucional e social

A classificação da contabilidade como ciência social aplicada exige reconhecer que seu objeto não é independente das instituições e das ações humanas. No setor público, essa característica é ainda mais evidente. O patrimônio público é formado e administrado por meio de decisões institucionais: a arrecadação de receitas, a definição de prioridades, a elaboração do orçamento, a realização de despesas e a assunção de obrigações relacionam-se a decisões tomadas dentro de uma estrutura política e jurídica. Por isso, a informação contábil pública não deve ser interpretada como fotografia absolutamente neutra da realidade. Ela representa essa realidade segundo categorias e critérios definidos por normas e convenções. Isso não significa que seja necessariamente manipulável ou arbitrária; significa apenas reconhecer que toda representação contábil resulta de escolhas metodológicas e institucionais.

Essa observação também ajuda a compreender por que mudanças normativas podem produzir efeitos sobre a maneira como determinados fenômenos são apresentados. A escolha de critérios de reconhecimento, mensuração e evidenciação influencia a informação disponibilizada aos usuários.

Ao mesmo tempo, seria inadequado concluir que, por possuir dimensão social, a contabilidade deixa de ter critérios objetivos. A existência de normas, procedimentos de controle, auditoria e padrões de evidenciação procura justamente limitar a arbitrariedade e aumentar a comparabilidade da informação. A contabilidade pública situa-se, portanto, numa zona de tensão entre padronização e interpretação: necessita de regras suficientemente estáveis para permitir a produção de informação comparável, mas essa informação só adquire sentido quando relacionada ao contexto institucional em que foi produzida.

3.2 Habermas, comunicação e transparência pública

A contribuição de Jürgen Habermas permite deslocar a discussão de uma perspectiva exclusivamente técnica para uma reflexão sobre comunicação e legitimidade, aproximação já explorada na literatura contábil brasileira sobre governança pública (Slomski *et al.*, 2008).

Na teoria do agir comunicativo, Habermas (2012a) diferencia as formas de ação orientadas estrategicamente das situações em que os participantes procuram alcançar o entendimento por meio da comunicação. O autor distingue, ainda, os subsistemas do mercado e da burocracia estatal, regulados por meios como o dinheiro e o poder, do mundo da vida (*Lebenswelt*), em que a ação se orienta ao entendimento intersubjetivo (Habermas, 2012b). Essa distinção é útil para pensar o papel da informação contábil na administração pública.

Os relatórios contábeis são produzidos no interior de estruturas administrativas complexas. Seu conteúdo pode ser tecnicamente correto e, ainda assim, permanecer pouco acessível para quem não domina a linguagem especializada da contabilidade e das finanças públicas. A transparência, portanto, não se reduz à disponibilização formal de documentos: para que a informação cumpra efetivamente uma função pública, é necessário que seus destinatários possam compreendê-la e utilizá-la. Nesse sentido, a contabilidade atua como uma ponte, ao traduzir a linguagem

complexa da gestão governamental para que o cidadão comum possa compreender e acompanhar as contas públicas.

A contabilidade pode, assim, ser entendida como uma forma institucionalizada de comunicação. Ela traduz acontecimentos econômicos e patrimoniais em categorias que permitem sua apresentação, comparação e fiscalização. Essa função comunicativa não elimina a dimensão técnica; ao contrário, depende dela. A padronização dos registros é uma das condições que permitem que a informação seja compartilhada entre diferentes instituições e usuários.

A questão central passa a ser, então, como equilibrar precisão técnica e inteligibilidade. Uma informação pode ser formalmente completa e, ao mesmo tempo, pouco útil para o controle social, se sua apresentação impedir que o público a compreenda.

3.3 *Accountability*, controle social e qualidade da informação

A noção de *accountability* reforça essa dimensão comunicativa. No âmbito da administração pública, prestar contas não significa apenas apresentar documentos; implica também justificar decisões, permitir a fiscalização e assumir responsabilidade pelos resultados da gestão. A informação contábil contribui para esse processo ao oferecer elementos para que diferentes usuários avaliem a situação das entidades públicas, mas sua contribuição depende da qualidade e da confiabilidade da informação disponibilizada.

A aproximação com Habermas deve ser feita com cautela. As pretensões de validade discutidas pelo autor não equivalem simplesmente às características qualitativas da informação contábil. É possível, contudo, estabelecer uma relação analítica entre os problemas abordados pelas duas áreas.

A partir da formulação de Habermas (2012a) sobre as condições pragmáticas do entendimento racional, a pretensão de inteligibilidade (*Verständlichkeit*) pode ser relacionada à característica da compreensibilidade e ao princípio da evidenciação (Iudícibus, 2021). A pretensão de verdade (*Wahrheit*) pode ser associada, em termos analógicos, à exigência de que a informação contábil represente adequadamente os fenômenos que pretende descrever. A pretensão de veracidade (*Wahrhaftigkeit*) dialoga com a neutralidade e com o ceticismo profissional diante de práticas de “contabilidade criativa”. Por fim, a pretensão de correção normativa (*Richtigkeit*)

expressa-se no princípio da legalidade administrativa e na observância dos limites da responsabilidade fiscal (Slomski, 2013).

Essas correspondências não devem ser entendidas como identidade conceitual, mas como aproximações que ajudam a pensar a contabilidade para além do procedimento de registro. Quando uma informação fiscal é apresentada de forma clara, consistente e verificável, pode contribuir para o debate público; quando, ao contrário, é incompleta, excessivamente técnica ou deliberadamente distorcida, reduz sua capacidade de contribuir para o controle social.

A qualidade da informação contábil possui, assim, uma dimensão que ultrapassa a eficiência interna da administração: relaciona-se também com a possibilidade de que a sociedade compreenda e questione as decisões tomadas em seu nome.

4 A EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA COMO CAMPO DE ANÁLISE EPISTEMOLÓGICA

4.1 O orçamento como previsão e a execução como confronto com a realidade

A execução orçamentária oferece um campo concreto para observar a relação entre previsão, registro e realidade. Como destaca Giacomoni (2021), a Lei Orçamentária Anual não expressa certezas estáticas, mas uma autorização jurídica condicionada por estimativas de receita. Durante o exercício, ao percorrer os estágios de empenho, liquidação e pagamento previstos na Lei nº 4.320/1964 (Brasil, 1964), a execução financeira confronta essas premissas com o fluxo efetivo de caixa. Diante de desajustes ou de novas demandas, o ordenamento jurídico prevê mecanismos de retificação das hipóteses orçamentárias originais, como a limitação de empenho e a abertura de créditos adicionais (suplementares, especiais ou extraordinários).

Em outras palavras, a elaboração do orçamento envolve estimativas de receitas e autorizações de despesas para determinado período. Essas previsões não constituem certezas sobre o futuro: são construídas a partir das informações disponíveis e de determinadas premissas econômicas, fiscais e administrativas. Durante a execução, tais premissas são confrontadas com os acontecimentos efetivos. A arrecadação pode apresentar comportamento diferente do inicialmente

estimado, as despesas podem ocorrer em valores distintos dos previstos, novas necessidades podem surgir e determinadas políticas podem ser modificadas.

Esse processo não deve ser denominado, a rigor, experimento científico. O orçamento público resulta de decisões políticas e jurídicas, e sua execução está sujeita a inúmeras variáveis que não podem ser controladas como em um experimento de laboratório. Ainda assim, a execução permite observar a diferença entre uma previsão e os acontecimentos posteriores e, nesse sentido, oferece material relevante para uma reflexão epistemológica sobre o erro, a revisão e a aprendizagem institucional.

A comparação entre valores previstos e realizados pode indicar que determinadas premissas não se confirmaram. Diante disso, a administração precisa avaliar as razões do desvio e decidir se deve modificar procedimentos, prioridades ou projeções futuras. Essa dinâmica apresenta afinidade com a ideia popperiana de que o conhecimento também se desenvolve pela identificação de erros. A aproximação, novamente, deve ser entendida como analogia metodológica, e não como equivalência entre a execução orçamentária e uma prova científica.

4.2 Um exemplo ilustrativo: previsão e arrecadação das receitas públicas

Para tornar mais concreta a relação entre previsão, execução e revisão da informação, considere-se um exemplo hipotético. Suponha-se que determinada entidade pública tenha estimado, para um exercício financeiro, uma arrecadação de R$ 100 milhões em certa categoria de receita e que, ao longo do exercício, a arrecadação efetivamente realizada tenha alcançado R$ 85 milhões. A diferença de R$ 15 milhões entre o valor previsto e o realizado não constitui, por si só, uma “refutação” da previsão no sentido estrito proposto por Popper. A previsão orçamentária resulta de uma série de premissas e estimativas, e sua realização depende de fatores econômicos, institucionais e administrativos que não podem ser controlados da mesma forma que as variáveis de um experimento científico.

O exemplo permite, contudo, observar uma característica relevante para a discussão epistemológica: uma afirmação sobre o comportamento esperado das receitas pode ser posteriormente confrontada com os resultados observados. O desvio entre previsão e realização constitui informação que pode conduzir à revisão

das premissas utilizadas na elaboração do orçamento, à investigação das causas do resultado e, eventualmente, à formulação de novas estimativas.

Suponha-se, ainda, que a diferença tenha sido provocada por uma retração da atividade econômica não considerada na estimativa inicial. Nesse caso, a comparação entre o valor previsto e o realizado não permite simplesmente concluir que a previsão era “falsa”; permite identificar que determinadas condições consideradas na elaboração do orçamento não se confirmaram ou se modificaram ao longo do exercício. O que se observa na execução orçamentária não é uma prova científica controlada, mas um processo institucional no qual as previsões são confrontadas com acontecimentos posteriores. Há, portanto, uma dinâmica de formulação, confronto e revisão que guarda afinidade metodológica com a preocupação popperiana com o reconhecimento do erro, embora não possa ser identificada diretamente com o falseacionismo.

O exemplo evidencia também a importância da informação contábil e orçamentária para a comunicação pública. Saber que as receitas realizadas foram inferiores às inicialmente previstas permite que gestores, órgãos de controle e demais usuários busquem compreender as razões do desvio e suas possíveis consequências para a execução das despesas. A informação, nesse sentido, não encerra a análise; constitui ponto de partida para novas perguntas.

Essa característica é particularmente relevante para compreender a contabilidade pública como prática inserida nas Ciências Sociais Aplicadas. Os registros não produzem uma interpretação definitiva dos acontecimentos: organizam informações que permitem descrevê-los, compará-los e submetê-los a diferentes processos de análise e controle.

4.3 Regime de competência e representação da situação patrimonial

A discussão adquire relevância ainda maior quando se considera a diferença entre a movimentação financeira e a situação patrimonial. Uma análise limitada às entradas e saídas de caixa pode não revelar todas as obrigações assumidas por uma entidade, pois determinada despesa pode representar uma obrigação econômica antes que ocorra o desembolso correspondente. O regime de competência tem justamente a função de reconhecer os efeitos patrimoniais dos fatos no período em que ocorrem, observados os critérios aplicáveis ao reconhecimento contábil.

No setor público, essa perspectiva exige distinguir duas óticas que convivem na CASP e que não se confundem. Sob a ótica orçamentária, pertencem ao exercício financeiro as despesas nele legalmente empenhadas (art. 35 da Lei nº 4.320/1964), e a execução percorre os estágios de empenho, liquidação e pagamento. Os restos a pagar processados são categoria dessa ótica: correspondem às despesas empenhadas e liquidadas, mas não pagas até o encerramento do exercício (art. 36 da Lei nº 4.320/1964). Sob a ótica patrimonial, o regime de competência determina que a variação patrimonial diminutiva e o passivo correspondente sejam reconhecidos na ocorrência do fato gerador, independentemente do empenho, da liquidação ou do pagamento (Brasil, 2024). As duas óticas podem coincidir no tempo, mas empenho e liquidação são etapas da execução orçamentária, e não condições para o reconhecimento patrimonial da obrigação.

A distinção torna-se mais nítida nas obrigações reconhecidas patrimonialmente sem empenho prévio. Suponha-se que um serviço tenha sido prestado em determinado exercício sem que a despesa correspondente tenha sido empenhada, por insuficiência de dotação ou falha de planejamento. Do ponto de vista orçamentário, não há despesa empenhada nem restos a pagar a inscrever, e a despesa somente será executada em exercício posterior, como despesa de exercícios anteriores (art. 37 da Lei nº 4.320/1964). Do ponto de vista patrimonial, contudo, o fato gerador já ocorreu, e o regime de competência exige o reconhecimento da obrigação com o fornecedor e da variação patrimonial diminutiva no período em que o serviço foi prestado. Uma análise restrita aos fluxos de caixa, ou mesmo aos registros orçamentários, não revelaria essa obrigação; a ótica patrimonial a evidencia, permitindo que os órgãos de controle externo e a sociedade identifiquem passivos que de outro modo passariam despercebidos (Slomski, 2013).

Essa diferença mostra como os critérios contábeis influenciam aquilo que pode ser conhecido por meio das demonstrações contábeis. Uma informação baseada exclusivamente no fluxo financeiro responderia a determinadas perguntas, mas poderia ser insuficiente para compreender a totalidade das obrigações patrimoniais da entidade. É nesse ponto que a contabilidade demonstra sua função informativa: o objetivo não é simplesmente registrar pagamentos, mas representar, segundo critérios previamente estabelecidos, diferentes dimensões da situação econômica e patrimonial. A análise desses registros permite ao usuário compreender que a

ausência de pagamento em determinado momento não significa necessariamente ausência de obrigação.

Essa característica é particularmente importante para a avaliação da sustentabilidade fiscal. Também aqui, porém, é necessário evitar uma conclusão excessivamente simplificadora: a contabilidade não “descobre” sozinha a verdadeira situação financeira de um governo. Ela produz informações a partir de critérios e documentos que devem ser analisados, controlados e, quando necessário, auditados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A discussão desenvolvida permite compreender a Contabilidade Aplicada ao Setor Público a partir de uma perspectiva que não a reduz nem à técnica normativa nem a uma concepção simplificada de ciência.

A dimensão normativa é indispensável. O funcionamento da contabilidade pública depende de regras que estabelecem critérios de classificação, reconhecimento, mensuração e evidenciação; sem certo grau de padronização, seria difícil produzir informação comparável e sujeita a controle. A existência dessas normas, porém, não esgota a função da contabilidade. Os registros realizados de acordo com elas dão origem a informações sobre situações concretas, que podem ser analisadas, comparadas, verificadas e utilizadas para compreender aspectos da realidade patrimonial, orçamentária e financeira das entidades públicas.

A contribuição de Popper ajuda a estabelecer uma distinção importante nesse processo. Normas prescritivas não devem ser confundidas com proposições empíricas submetidas ao critério de falseabilidade; a informação produzida pela aplicação dessas normas, por outro lado, pode conter afirmações sobre a realidade sujeitas a verificação e revisão. Essa distinção impede que a contabilidade seja apresentada como ciência em sentido idêntico ao das ciências empíricas, mas também impede que seja reduzida a simples conjunto de procedimentos administrativos. Como ilustra a execução orçamentária, a comparação entre receitas previstas e realizadas não é um experimento de falseamento em laboratório, mas estabelece uma dinâmica de contraste empírico na qual a identificação de desvios conduz à revisão de premissas e ao aperfeiçoamento das projeções futuras (Popper, 2004).

Essa dimensão de confronto e revisão, contudo, não esgota a função epistemológica da informação contábil. Os resultados registrados e divulgados precisam ser compreendidos, interpretados e comunicados para cumprir sua função perante gestores, órgãos de controle e sociedade, e é nesse ponto que a contribuição de Habermas amplia a análise. Disponibilizada no espaço público, a informação contábil não representa apenas um produto técnico destinado ao cumprimento de exigências formais; pode constituir elemento mediador de processos comunicativos nos quais diferentes sujeitos buscam compreender situações, questionar decisões e formar juízos sobre a atuação estatal (Habermas, 2012a).

Essa aproximação deve ser compreendida em termos interpretativos. A informação contábil não produz, por si mesma, uma situação de ação comunicativa, nem as categorias habermasianas podem ser equiparadas diretamente aos atributos da informação contábil. Sua contribuição consiste em evidenciar que a produção de informação só adquire pleno significado social quando os dados disponíveis podem ser apropriados por seus destinatários em processos de compreensão, discussão e avaliação da realidade pública.

Popper e Habermas iluminam, assim, dimensões distintas, mas complementares, da CASP: o primeiro permite enfatizar o confronto entre expectativas e resultados e a possibilidade de revisão diante das evidências; o segundo, a dimensão comunicativa da informação e sua inserção em processos sociais de compreensão e avaliação. Entre essas duas dimensões situa-se a própria prática contábil, que organiza, segundo critérios normativos e procedimentos institucionalmente estabelecidos, informações sobre fenômenos orçamentários, financeiros e patrimoniais.

Conclui-se que a Contabilidade Aplicada ao Setor Público não é uma ciência empírica nos mesmos termos das ciências naturais, nem se reduz a uma atividade meramente técnica ou burocrática. Mais do que estabelecer uma classificação rígida entre ciência e técnica, a análise permite compreendê-la como uma prática institucional de produção de conhecimento, na qual a dimensão normativa orienta a produção dos registros, o confronto com os resultados permite identificar divergências e revisar interpretações, e a comunicação da informação cria condições para sua compreensão, avaliação e utilização social. É nessa articulação entre norma, registro, confronto, revisão e comunicação que reside a principal contribuição epistemológica da contabilidade pública examinada neste estudo.

Como limitação, registra-se o caráter teórico-ensaístico da análise. Investigações futuras podem examinar empiricamente como gestores, órgãos de controle e cidadãos compreendem e utilizam os relatórios fiscais, de modo a testar o alcance da dimensão comunicativa aqui discutida.

DECLARAÇÃO DE USO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Durante a elaboração deste capítulo, as autoras utilizaram a ferramenta ChatGPT, versão GPT-4o (OpenAI), exclusivamente como apoio à revisão gramatical, à estruturação textual e à tradução de passagens conceituais. Todo o material resultante foi revisado, editado criticamente e validado pelas autoras, que assumem responsabilidade integral pelo conteúdo final.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964. Estatui normas gerais de direito financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 23 mar. 1964.

BRASIL. Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 5 maio 2000.

BRASIL. Secretaria do Tesouro Nacional. **Manual de contabilidade aplicada ao setor público**. 11. ed. Brasília, DF: STN, 2024.

CHALMERS, A. F. **O que é ciência afinal?** Tradução: Raul Fiker. São Paulo: Brasiliense, 1993.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **NBC TSP Estrutura Conceitual**: estrutura conceitual para elaboração e divulgação de informação contábil de propósito geral pelas entidades do setor público. Brasília, DF: CFC, 2016.

GIACOMONI, J. **Orçamento público**. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

HABERMAS, J. **Teoria do agir comunicativo**: racionalidade da ação e racionalização social. Tradução: Paulo Astor Soethe. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2012a. v. 1.

HABERMAS, J. **Teoria do agir comunicativo**: sobre a crítica da razão funcionalista. Tradução: Flávio Beno Siebeneichler. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2012b. v. 2.

HUME, D. **Investigações sobre o entendimento humano e sobre os princípios da moral**. Tradução: José Oscar de Almeida Marques. São Paulo: Editora Unesp, 2004.

IUDÍCIBUS, S. de. **Teoria da contabilidade**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

POPPER, K. R. **Conjecturas e refutações**: o desenvolvimento do conhecimento científico. Tradução: Sérgio Bath. Brasília, DF: Editora UnB, 1980.

POPPER, K. R. **A lógica da pesquisa científica**. Tradução: Leonidas Hegenberg e Octanny Silveira da Mota. São Paulo: Cultrix, 2004.

SLOMSKI, V. **Controladoria de gestão pública**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

SLOMSKI, V. *et al.* A governança corporativa e a governança pública sob a perspectiva da teoria da ação comunicativa de Jürgen Habermas. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, Brasília, DF, v. 2, n. 3, p. 1-21, 2008.

CAPÍTULO 3

NETFLIX E A ERA ONDE OS DADOS MOVEM AS ORGANIZAÇÕES: UMA NOVA ECONOMIA SURGE ACOMPANHADA DE DESAFIOS E BENEFÍCIOS

DOI DO CAPÍTULO: doi.org/10.29327/5979824.1-3
Lelles de Paula Lemos

RESUMO

O mundo e as necessidades se transformam e isso gera para as organizações a necessidade de realizar mudanças para atingir seus objetivos, e por meio dos dados e tecnologias as organizações estão passando por mudanças expressivas. Deste modo, este texto evidencia os benefícios e desafios da utilização dos dados juntamente das tecnologias em organizações, principalmente as que atuam em meios digitais, onde através do caso da Netflix obteve-se que os dados podem elevar a interação e o engajamento dos clientes e isso reduz custos, fideliza os clientes, eleva os lucros e gera maiores vantagens competitivas, enquanto que entre os desafios identificados tem-se a possibilidade de implicação de viés da IA, os custos iniciais elevados, o planejamento estratégico e as mudanças organizacionais necessárias que por vezes poderão ser profundas. Portanto, conclui-se que sim, os dados são muito importantes para as empresas, mas a qualidade dos dados, as estratégias de análises de dados, as mudanças organizacionais necessárias, os investimentos bem direcionados e a própria gestão de dados deverão estar em harmonia com todo o corpo organizacional para que seja possível atingir os objetivos almejados.

Palavras-chave: dados; transformação digital; *machine learning*; Netflix; vantagem competitiva.

ABSTRACT

The world and its needs are constantly changing, which requires organizations to make changes in order to achieve their goals, and through data and technologies organizations are undergoing significant transformations. Thus, this text highlights the benefits and challenges of using data together with technologies in organizations, especially those operating in digital environments. Through the case of Netflix, it was found that data can increase customer interaction and engagement, which reduces costs, builds customer loyalty, raises profits and generates greater competitive advantages, while the challenges identified include the possibility of AI bias, high initial costs, strategic planning and the necessary organizational changes, which may at times be profound. Therefore, it is concluded that data are indeed very important for companies, but data quality, data analysis strategies, the necessary organizational changes, well-targeted investments and data management itself must

be in harmony with the entire organizational body in order to achieve the desired objectives.

Keywords: data; digital transformation; machine learning; Netflix; competitive advantage.

1 INTRODUÇÃO

As informações podem gerar transformações em diversos contextos, mas obter informações que estejam alinhadas com os objetivos organizacionais pode ser considerado complexo, porém as novas tecnologias digitais e a própria evolução das organizações possibilitaram a aquisição de uma ampla gama de dados através de maiores capacidades de coleta e tratamento destes.

Desta forma, os dados na contemporaneidade estão redesenhando o modo de como os processos, produtos e serviços são criados, gerenciados e conduzidos no longo prazo, portanto, os dados trazem consigo mais do que um simples apoio às necessidades organizacionais, os dados podem ser enxergados como o coração das empresas, ou seja, o centro, o que comanda, o que rege e o que proporciona que todo o restante no corpo organizacional funcione com maestria.

Portanto, na era onde os dados possuem grandes capacidades transformadoras, as estratégias organizacionais, as tecnologias utilizadas e os processos produtivos e de gestão deverão direcionar-se para o bom gerenciamento de dados em busca de superação dos desafios já existentes e dos que estão por vir objetivando a obtenção de benefícios e competitividade.

Este texto tem por objetivo apresentar a importância dos dados como agente transformador dos negócios na era digital, ao passo que para tal elenca-se os desafios e benefícios da utilização dos dados nas organizações, como também utiliza-se de uma pesquisa acerca da Netflix para compreender melhor a capacidade transformadora dos dados nas organizações. Portanto, se caracteriza como uma pesquisa exploratória, qualitativa onde se utiliza a revisão bibliográfica para elucidar o proposto.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Transformação por meio dos dados, desafios e benefícios aplicadas às organizações

Pessoas, processos e negócios tendem a se transformarem para sobreviver e acompanhar as necessidades e desejos dos próprios seres humanos, porém as transformações que estão ocorrendo na contemporaneidade podem ser compreendidas como uma era totalmente nova, repleta de desafios, mas com muitas oportunidades, onde negócios pequenos crescem e grandes empresas podem ser diluídas, tudo dependerá de como será realizada a transformação dos dados pelas empresas.

Gabrišová *et al.* (2026) complementam essa evidenciação ao elencarem que a transformação quando regida por dados vai muito além que somente um puro esforço tecnológico, ela culmina em mudanças organizacionais amplas que necessitam agilidade para a modificação, investimentos em habilidades e uma adequação cultural realizada continuamente.

Portanto, evidencia-se que juntamente de um negócio orientado por dados necessita-se superar barreiras para colher os benefícios, onde por vezes a depender dos modelos de negócios os desafios podem ser maiores para uma empresa do que para outras, principalmente em relação aos aspectos culturais, tecnológicos, estratégias administrativas e habilidades interpessoais dos responsáveis.

Nesse contexto, Gabrišová *et al.* (2026) concluem que para uma organização regida por dados obter sucesso depende da sintonia quadridimensional de forma correlativa, começando pela transformação da cultura organizacional, o seu arcabouço tecnológico, as estratégias administrativas e as habilidades interpessoais.

Portanto, a coleta de dados e seu armazenamento pode ser considerada somente a etapa inicial de uma organização regida por dados, pois a incorporação destes dados no cerne organizacional é o que realmente poderá gerar o seu potencial transformador nos negócios. Para melhor exemplificar como a incorporação dos dados deverá ocorrer em ambientes organizacionais na contemporaneidade, expressa-se o Quadro 1.

Quadro 1 – Transformação quadridimensional em organizações regidas por dados

Dimensões	Definição
Culturais	Fator crítico e determinístico, pois deverá findar os dados diretamente no dia a dia organizacional, principalmente no que tange o processo decisório.
Tecnológicas	Estas são essenciais para a transformação dos negócios por meio dos dados, pois são em suma não só uma ferramenta, mas um fator estratégico fundamental para a geração de valor.
Estratégias gerenciais e habilidades interpessoais	As habilidades humanas e as estratégias utilizadas pela gerência das empresas marca o momento em que os dados se transformam em conhecimentos mobilizáveis.

Fonte: adaptado de Gabrišová *et al.* (2026).

Deste modo é passível de entendimento que a transformação por meio dos dados na contemporaneidade vai muito além de somente coletar e tratar dados, os resultados tendem a ser obtidos por meio da fundição dos dados com o corpo das organizações de modo que atuem em sincronia e gerem os resultados objetivados.

Em conjunto, essas constatações demonstram que a transformação orientada por dados não é apenas um esforço técnico, mas uma mudança organizacional abrangente que exige prontidão para a mudança, investimento em competências e uma adaptação cultural contínua.

Em concordância, Gabrišová *et al.* (2026) explicam que uma transformação regida por dados exige que as organizações realizem mudanças rápidas e bem direcionadas, investimentos certeiros e adaptações que vão além de uma implementação puramente técnica.

Em busca de compreender como os dados devem ser incorporados nos negócios e também visualizar os benefícios e desafios dessa aplicação, é expresso o caso da Netflix, uma empresa digital que utiliza os dados na prática.

2.2 Netflix: excelência e inovação por meio dos dados

A Netflix dispõe de uma trajetória muito impactada pela análise de dados e demonstra que os dados possuem a capacidade de ser a base para o desenvolvimento de negócios digitais, por meio da *Big Data*, *Machine Learning*, IA e a visualização de dados para proporcionar crescimento, inovações e vantagens competitivas.

Ao implementar o *machine learning* em sua plataforma a Netflix objetiva a redução da taxa de cancelamento e a elevação do valor vitalício do usuário. Pois, em um mercado onde existe uma saturação em relação às plataformas de *streaming*, reter os clientes pode ser mais econômico que o investimento em

aquisições, deste modo, a Netflix compreendeu que se um cliente não identificasse nenhum conteúdo relevante em questão de segundos em sua plataforma, a chance de deixar a plataforma eram altas. E o *machine learning* foi a solução para a curadoria de seu catálogo de forma individualizada.

Segundo Mixson (2025) a Netflix faz uso de coleta de dados em massa com bases na *Big data*, dentre os dados têm-se os horários assistidos pelos clientes, dia, local, e hora de visualização, se estes realizam pausas nos conteúdos, interrupções de visualização dos conteúdos, buscas diretas na plataforma, avaliações realizadas pelos usuários, taxas de abandono e comportamento de navegação.

A utilização de ML pela Netflix demonstra a grande importância desta tecnologia para plataformas de *streaming*, pois ao identificar as vantagens e limitações no uso do método quando comparado com o tradicional sem IA, percebe-se que existem profundas diferenças entre uma curadoria feita manualmente ou por algoritmos.

Escalabilidade: Sem IA – Possui limitações, não é possível a criação de vitrines manualmente para milhares de clientes. Com IA – Escalabilidade sem limitações, possibilita a geração de inúmeras variações de listas de conteúdos de forma simultânea;

Precisão: Sem IA – Se baseia em médias demográficas, como exemplo: mulheres de 18 anos gostam de romance. Com IA – Se baseia no comportamento de cada indivíduo de forma individualizada por meio da personalização em massa;

Custos da curadoria de conteúdos: Sem IA – Custos com mão de obra elevados para a organização de conteúdos. Com IA – Custos elevados inicialmente para a implementação na estrutura, porém este custo é marginalizado por usuário e no fim, gera melhores resultados;

Limitações: Sem IA – Implicação de viés, falta de capacidade para o processamento de uma quantidade elevada de dados simultâneos em tempo real. Com IA – Cria-se um fenômeno chamado de filtro-bolha, que compreende que o sistema de IA pode acabar direcionando apenas um único gênero para o usuário e acabar prendendo-o, o que limita sua capacidade de realizar novas descobertas de conteúdos.

O *machine learning* aplicado na plataforma da Netflix gerou resultados financeiros mensuráveis e massivos, pois de acordo com Kumaran (2025) os

números evidenciados pela empresa comprovam que o investimento em tecnologias realmente funciona, pois os algoritmos de personalização utilizados pela Netflix foram responsáveis pela economia de mais de 1 bilhão de dólares por ano ao evitar cancelamentos na assinatura, algo que é ainda mais expressivo é que entre 75-80% das horas assistidas são entregues pelas recomendações dos algoritmos, não pela pesquisa direta dos usuários.

Nesse processo a Netflix conseguiu obter ganhos considerados consistentes, são eles a vantagem competitiva por meio dos conhecimentos aprofundados obtidos dos usuários e a sua rapidez nas tomadas de decisão (Fernández-Manzano *et al.*, 2016; Li; Duan, 2024). Retenção e personalização superiores aos concorrentes, por meio das recomendações relevantes e o ajuste do portfólio para regiões e nichos específicos (Ali *et al.*, 2025; Li; Duan, 2024).

Como também, as inovações em conteúdos, a utilização de dados na orientação de investimentos em produções originais, na identificação de novas tendências, como faixas etárias, gêneros e países produtores, o que gerou maior capacidade de obtenção de resultados (Ali *et al.*, 2025; Thesni *et al.*, 2024).

Além destes resultados, a Netflix também é capaz de reduzir desperdícios em suas produções, pois nas análises com *machine learning* é possível identificar os conteúdos mais assistidos pelos usuários para então optar por quais séries originais ela deve renovar, reduzindo assim, possíveis prejuízos com obras que não engajam os usuários. Também possibilita a otimização de marketing, pois o *machine learning* define as capas dos conteúdos, pois se você gosta de ação, por exemplo, será apresentado cenas de perseguição, deste modo eleva substancialmente a taxa de cliques.

Como desafios, a Netflix enfrentou as complexidades técnicas das arquiteturas, integração de fontes múltiplas, entrega de qualidade, possuir competências analíticas avançadas e também os aspectos relativos à ética e privacidade na utilização dos dados de seus clientes (Kashyap, 2025; Maddodi; K., 2019).

3 METODOLOGIA

Para elucidar o objetivo proposto iniciou-se pela exploração da implementação de modo geral dos dados nas organizações para entender como

este fenômeno pode ser melhor adequado aos negócios, em seguida evidencia-se os benefícios e desafios da sua implementação, por conseguinte o estudo acerca da implementação de utilização de dados pela Netflix serviu para aprofundar mais os conceitos e demonstrar as capacidades reais das análises de dados bem geridas pelas organizações.

Para tal, utiliza-se a metodologia de pesquisa qualitativa por meio de revisão bibliográfica para a elucidação do objetivo, pois Guerra *et al.* (2024) elucida que a metodologia qualitativa é imprescindível para os estudos científicos que possuem como base assimilações significativas e interpretação dos fatores pesquisados de modo a possibilitar o desenvolvimento aprofundado de conhecimentos em um contexto mais irrestrito.

4 RESULTADOS PRELIMINARES

Ao implementar o *machine learning* a Netflix mudou seu paradigma, pois agora ela não é apenas uma plataforma que distribui conteúdos, mas sim uma empresa com foco em tecnologia com orientação feita por dados.

A aplicabilidade deste caso em outros contextos é possível, mas com muitas ressalvas, pois a coleta, armazenamento, compreensão e análises de dados percorrem por caminhos pelos quais são necessários equipes técnicas avançadas, grandes investimentos e planejamentos estratégicos bem elaborados, como também envolve aspectos regulatórios que podem ser desafiadores a depender do tamanho das empresas e suas capacidades.

5 CONCLUSÃO

Ao elencar os conceitos acerca dos dados no ambiente de organizações contemporâneas acerca de sua implementação torna-se possível compreender a importância que os dados possuem na atualidade para os negócios, como também os modos pelos quais sua utilização deverá ser gerida.

Através do caso da Netflix é factível de compreensão que a aplicação de tecnologias com enfoque nos dados não deve ser somente algo adicional, mas sim o cerne estratégico do negócio. Ademais, porém utilizar dados como base para os negócios, principalmente no caso da Netflix, pode gerar limitações.

Essencialmente a limitação evidenciada está na extrema necessidade de utilizar dados de qualidade, pois um viés durante a coleta de dados poderá implicar em recomendações inexpressivas, portanto, evidencia-se que a utilização de inteligência artificial necessita de ajustes em sua ética e constância na supervisão para mitigar a saturação dos catálogos dispostos ao cliente.

Portanto, este texto limitou-se a evidenciar conceitos expressivos, porém literários, baseando-se em um único caso para gerar as conclusões obtidas, deste modo, pesquisas futuras deverão abordar estes conceitos de forma mais ampla e aplicada, com mais casos para o estudo e com pesquisa empírica para comprovar percentualmente os resultados.

REFERÊNCIAS

ALI, A. *et al.* Data-driven insights: machine learning approaches for Netflix content analysis and visualization. **Journal of Engineering Research and Reports**, 2025. DOI: https://doi.org/10.9734/jerr/2025/v27i41471.

FERNÁNDEZ-MANZANO, E.-P.; NEIRA, E.; CLARES-GAVILÁN, J. Data management in audiovisual business: Netflix as a case study. **El Profesional de la Información**, v. 25, n. 4, p. 568, 2016. DOI: https://doi.org/10.3145/epi.2016.jul.06.

GABRIŠOVÁ, I.; KOMAN, G.; KAMPF, R. A theoretical literature review and conceptual framework of the data-driven organization. **Communications of International Proceedings**, 2026. DOI: https://doi.org/10.5171/2025.4628625.

GUERRA, A. de L. e R. *et al.* Pesquisa qualitativa e seus fundamentos na investigação científica. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 15, n. 7, e4019, 2024. DOI: https://doi.org/10.7769/gesec.v15i7.4019.

KASHYAP, P. Uses and impact of data visualization in business analytics. **International Journal of Scientific Research in Engineering and Management**, 2025. DOI: https://doi.org/10.55041/ijsrem50437.

KUMARAN, U. How Netflix uses machine learning (ML) to create perfect recommendations. **Brainforge**, 12 jun. 2025. Disponível em: https://www.brainforge.ai/blog/how-netflix-uses-machine-learning-ml-to-create-perfect-recommendations.

LI, R.; DUAN, S. Business model analysis of Netflix. **Advances in Economics, Management and Political Sciences**, 2024. DOI: https://doi.org/10.54254/2754-1169/92/20231106.

MADDODI, S.; K., K. Netflix bigdata analytics: the emergence of data driven recommendation. **Other Topics Engineering Research eJournal**, 2019. DOI: https://doi.org/10.2139/ssrn.3473148.

MIXSON, E. Data science at Netflix: how advanced data & analytics helps Netflix generate billions. **AI Data Analytics Network**, 19 mar. 2025. Disponível em: https://www.aidataanalytics.network/data-science-ai/articles/data-science-at-netflix-how-advanced-data-analytics-helped-netflix-generate-billions.

THESNI, F.; RAJ, G.; POULOSE, A. Visualizing the global streaming landscape: an in-depth analysis of Netflix content distribution using Tableau data visualization tool. *In*: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INNOVATIVE TRENDS IN INFORMATION TECHNOLOGY (ICITIIT), 5., 2024. **Proceedings** [...]. [*S. l.*]: IEEE, 2024. p. 1-6. DOI: https://doi.org/10.1109/icitiit61487.2024.10580047.

SOBRE O ORGANIZADOR

AFONSO HENRIQUE SOUZA DE ASSIS

Mestre em Educação pela MUST University/Universidade Cidade de São Paulo. Bacharel em Administração pela Universidade Federal do Espírito Santo, Licenciado em Formação de Docentes para a Educação Básica - Habilitação em Matemática pela Faculdade Educacional da Lapa, Tecnólogo em Gestão Financeira pelo Centro Universitário Cidade Verde. Possui Especialização em Gestão, Contabilidade e Finanças Empresariais pela Faculdade Intervale, Especialização em Metodologia do Ensino da Matemática pela Faculdade Ibra de Brasília e Especialização em Docência em Administração na FASG. Atua na rede estadual (SEDU-ES) como professor de matemática e administração. Proprietário da Editora Manual, editora acadêmica com publicações nas áreas de administração, educação e psicologia.

SOBRE OS AUTORES

Larissa Colombo - Doutoranda em Ciências Empresariais e Sociais pela Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES, Argentina). Mestre em Administração pela Must University (EUA). Graduada em Administração pela FAE e em Direito pela Universidade Estácio de Sá. Especialista em Gestão de Suprimentos, em Licitações e Contratos e em Gestão de Projetos. E-mail: larissacolombo88@gmail.com.

Lelles de Paula Lemos - Doutorando em Administração pela Must University. Mestre em Administração pela Must University. Graduado em Administração pela Universidade Anhanguera (UNIDERP) em 2019. Graduado em Ciências Contábeis pela Universidade Cruzeiro do Sul em 2022. Graduado em Ciências Econômicas pelo Centro Universitário Cidade Verde (UNICV) em 2023. Graduado em Gestão Financeira pelo Centro Universitário Cidade Verde (UNICV) em 2023. Com MBA em Marketing Digital pela Universidade Anhanguera (UNIDERP) em 2020. Pós Graduação em Direito Administrativo pela Faculdade UniBF em 2021. Pós Graduação em Planejamento Estratégico pela Faculdade UniBF em 2021. MBA em Economia Mercado e Finanças pela Faculdade Focus em 2021. Pós Graduação em Docência em Administração pela Faculdade UniBF em 2021. Pós Graduação em Blockchain, Criptomoedas e Finanças na Era Digital pela Faculdade Intervale em 2022. MBA em Comércio Internacional pela Faculdade Intervale em 2022. Pós Graduação em Contabilidade Empresarial e Societária pela Faculdade Intervale em 2022. Pós graduação em Gestão da Qualidade pela Faculdade Focus em 2022. Pós Graduação em Formação de Novos Gestores pela Faculdade Focus em 2023. Pós Graduação em Docência do Ensino Superior pela Faculdade Iguaçu em 2023. MBA em Comportamento do Consumidor pela Faculdade Iguaçu em 2023. Pós Graduação em Contabilidade Internacional pela Faculdade Iguaçu em 2023. Pós Graduação em Perícia Econômica e Financeira pela Faculdade Iguaçu em 2023. Pós Graduação em Agronegócio pela Faculdade FASUL em 2023. Especialista em Economia Criativa e Gestão de Negócios pela UniDOCTUM em 2023.

Tatiana dos Santos Pereira - Mestre em Administração pela Must University (EUA). Graduada em Administração pela UniSantaCruz, com especializações em Gestão Estratégica de Negócios, em Gestão Financeira e Contábil e em Controladoria e Finanças Empresariais pela mesma instituição, e em Gestão Pública com Habilitação em Gestão de Pessoas pelo Instituto Federal do Paraná (IFPR). E-mail: tatianapereira2015@yahoo.com.br.

Thamires Raissa Duarte Magalhães - Doutoranda em Ciências Empresariais e Sociais pela Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES, Argentina). Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas e em Gestão Financeira e Controladoria pela Universidade Estácio de Sá. Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Analista em Ciência e Tecnologia na Fundação Casa de Rui Barbosa (FCRB), com atuação em execução orçamentária e financeira e contabilidade pública federal. E-mail: thamires.magalhaes@rb.gov.br.

As organizações são criadas por pessoas, dependem de regras e valores compartilhados e produzem efeitos que ultrapassam seus muros.

Administração e Sociedade: Abordagens Multidisciplinares chega ao segundo volume reunindo pesquisadores, professores e profissionais de diferentes áreas que examinam a relação entre organizações e sociedade a partir de experiências, investigações e referenciais diversos. Em vez de fórmulas prontas, os capítulos oferecem análises situadas, que cada leitor poderá confrontar com a organização em que trabalha ou que estuda.

AUTORES

Larissa Colombo

Lelles de Paula Lemos

Tatiana dos Santos Pereira

Thamires Raissa Duarte Magalhães

EDITORA MANUAL

www.editoramanual.com.br

ISBN 978-65-83121-25-7

9 786583 121257